CÓDIGO 5171

GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS TURÍSTICAS

Guía de Estudio para el libro

CALIDAD TURÍSTICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

▪ ROBERTO BOULLÓN

PREPARADA POR

Yorlenny Fontana Coto

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

TABLA DE CONTENIDOS

Producción académica
Carlos Fco. Zamora-Murillo

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
CÁTEDRA DE TURISMO
PROGRAMA GESTIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES IMPRESOS
PROMAI-UNED
San José, Costa Rica, 2008

Recomendaciones

Para aprovechar al máximo los materiales disponibles en este curso y la presente guía de estudio se le recomienda lo siguiente:

1. *Leer el contenido completo de cada uno de los capítulos que se encuentran en la unidad didáctica.*
2. *A la hora de estudiar, retome el capítulo, en forma paralela, con la presente guía.*
3. *Realice todas las actividades que se le presentan; incluídas las reflexiones de textos que le permitirán la aplicación de lo aprendido. Además, eso le ayudará a fomentar la criticidad y la argumentación de lo que se aprende y del porqué se aprende.*
4. *Aunque hay conceptos que se deben aprender de memoria, es más importante que lea con comprensión y no en forma memorística.*
5. *Trate de relacionar lo aprendido con estudiantes y contenidos temáticos propios de la carrera que usted cursa.*
6. *Cada vez que lo considere necesario remítase al glosario, que se encuentra a final de esta guía o a un diccionario. Es muy importante aclarar los términos que le son de difícil comprensión o totalmente nuevos para usted.*
7. *No deje para la víspera el estudio de los capítulos correspondientes al examen, esto con el fin de interiorizar los contenidos para poderlos aplicar, cuando este ejerciendo la docencia, y no, como un simple requisito para obtener una calificación aceptable para ganar el curso.*
8. *Puede referirse a la bibliografía especializada, que se encuentra al final de cada capítulo para ampliar sus conocimientos.*

Presentación

Esta Guía de Estudio, para el libro ***Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa*** *de Roberto Boullón (Ediciones Turísticas, 2003), corresponde al curso Gestión de Calidad en Empresas Turísticas. El abordaje de la Guía es necesaria para la formación profesional del estudiante.*

La finalidad de esta Guía de Estudio es ofrecer, a quienes participen en el curso, un material que les facilite el entendimiento, la asimilación de conceptos y de nociones básicas sobre la gestión de la calidad en empresas turísticas. Además, busca facilitar a los estudiantes los conocimientos relativos a la implementación de la calidad en la gestión empresarial, tomando en cuenta las tendencias de calidad en el ámbito nacional e internacional, tales como las normas y estándares que intervienen en el aseguramiento y gestión de la calidad.

La Guía está estructurada en quince capítulos, los cuales ofrecen un conjunto de conceptos básicos sobre la calidad turística en la pequeña y mediana empresa.

Tanto el libro de estudio como la Guía son instrumentos que se complementan y son de carácter obligatorio, el material de ambos documentos es esencial para el desarrollo del curso.

Dentro de esta guía, cada uno de los capítulos se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Objetivos generales y específicos

Tienen el propósito primordial de que el alumno, mediante su comprensión, centre la atención en aquellos tópicos fundamentales del texto que sin duda le serán punto de partida y de llegada al aprendizaje. Son de gran utilidad para enfrentar las opciones evaluativas a las que estará expuesto.

Sinopsis

Se le proporciona, al educando, una pequeña síntesis de los aspectos medulares del capítulo. Se anotan las ideas básicas, expuestas por los autores, de manera que el estudiante pueda construir, a partir de su lectura, un panorama clarificado de la problemática tratada.

Actividades de aprendizaje

El estudiante encontrará una serie de interrogantes y actividades de aplicación y de complemento que le permitirán identificar el nivel de aprendizaje

alcanzado o percibir los aspectos que requieren ser revisados después de haber estudiado la unidad. Este tipo de orientación en el proceso de aprendizaje le facilitará reflexionar y resolver satisfactoriamente, en un futuro, situaciones propias del desempeño profesional.

Lecturas recomendadas

Se sugiere para cada capítulo, al menos, la referencia para una obra (libro, revista o artículo -impreso o en línea) de algún especialista en la que se traten aspectos novedosos. Se incluye un breve comentario en cada una de ellas con el objeto de despertar el interés y la disposición a nuevas propuestas de lectura. Esto le permitirá al estudiante profundizar en los contenidos de la asignatura.

Glosario

Al final del documento se anexa una serie de palabras y su significado sobre conceptos frecuentemente empleados en el ámbito de la Calidad Turística. De igual manera, se incorpora parte del vocabulario técnico que se encuentra en publicaciones, informes oficiales y libros especializados.

Y. F. C.

CAPÍTULO I

Evolución de la idea de calidad

SUMARIO

- ***Los inicios de la Revolución Industrial***
- ***El siglo XX***
- ***La irrupción del Japón***
- ***Japón y Occidente***
- ***Las Respuestas de Occidente***

Objetivo general

CONOCER EL ORIGEN Y LA EVOLUCIÓN DEL TEMA DE LA CALIDAD EN LAS ÉPOCAS DE LA HISTORIA QUE TENGAN MAYOR RELEVANCIA.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Identificar los acontecimientos más importantes que se presentaron cuando se empezó a trabajar el tema de la calidad.
2. Analizar los puntos más importantes que se toman en cuenta para el logro de la calidad total.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINOPSIS DEL CAPÍTULO

El tema de la calidad se desarrolló hace mucho tiempo y ha estado relacionado directamente con el sector empresarial, especialmente en el desarrollo de productos. También, se relaciona con la naturaleza humana en los ámbitos personal, laboral, entre otros.

Cuando se empezó a implementar la calidad en las industrias, los cambios y los logros fueron lentos; sin embargo, con la Revolución Industrial se acelero un poco más este proceso, tanto en la industria como en el rol que tenían que asumir los trabajadores. Posteriormente, surgieron pensadores como Adam Smith, Max Weber y Frederick Wilson Taylor (siglos XVIII y XIX), ellos implementaron nuevas formas de trabajo, fundamentalmente en lo que fue la producción en serie, que con el tiempo se fueron perfeccionado conforme los avances tecnológicos en la maquinaria.

Para el siglo XX nacen otros términos ligados a la calidad como el Control de Calidad y los Círculos de Calidad que culminan con la Calidad Total. Lo anterior se dio con los pensadores Walter Shewart y Edward Deming, quienes buscaban elevar la calidad en el desempeño de los trabajadores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón se incorpora al mercado mundial con la exportación de los productos industriales y marca un camino importante en lo correspondiente al tema de la calidad en el ámbito mundial.

Los inicios y la Revolución Industrial

El tema de calidad se maneja desde hace muchos años y sus primeras expresiones se dieron en las civilizaciones primitivistas, tal y como se puede observar a continuación:

Utilización de las manos para las tareas elementales

Creación de herramientas, armas y utensilios

↓

Descubrieron que no todos eran igualmente hábiles para el desarrollo de tareas

↓

Algunos desarrollaron las tareas en menor tiempo y con mejores resultados

↓

Similar situación enfrentamos actualmente donde se procura desarrollar la mayor cantidad de tareas en el menor tiempo y con buenos resultados, éste último término se refiere a la calidad. *(Ver Cuadro 1)*

El siglo XX

En el siglo XX, se dio un fuerte aumento en la producción y en el consumo que hizo que las empresas crecieran y se multiplicaran. Simultáneamente se desarrolla una nueva clase social: la clase media, un tanto exigente, que pone en evidencia los defectos de calidad en los nuevos productos. A partir de ello, se ve la necesidad de crear la figura del inspector para los controles; posteriormente se crean los Departamentos de Control de Calidad en las empresas. Como consecuencia de lo anterior surgen nuevos requerimientos:

1. Especificaciones escritas para los procesos, materiales y ensayos.
2. Desarrollo de mediciones e incorporación de laboratorios de ensayo.
3. Distintas variantes de estandarización correspondientes a distintas clases de productos.

La limitación que se presentó en esta época era que la calidad se medía a partir del producto terminado y no del proceso. Es ahí donde Henry Ford (1863-1947) utiliza la normalización como secreto en la fábrica de automóviles y lanza al mercado, en 1909, el modelo Ford-T caracterizado por su innegable calidad.

Con el tiempo surgen otros pensadores como Walter Shewart (1891-1967), quien evoluciona el concepto de calidad, a nivel empresarial, y se crean las bases del control estadístico de calidad (SCQ, por sus siglas en inglés), método que permite identificar las causas originales de los problemas.

Cuadro 1
PERÍODOS Y ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES COMO MARCO REFERENCIAL AL TEMA DE LA CALIDAD

Periodo	Acontecimientos
Siglo XVIII La Revolución Industrial	Los que dominaban la producción se conocían como artesanos, no todo lo que elaboraban era aceptado, porque la calidad se basaba en dos principios: 1. La inspección del producto por quienes lo habían encargado, que les daba el derecho de aceptarlo o rechazarlo. 2. El concepto de artesanía y el prestigio de los artesanos según el cual los compradores encaraban la relación a partir de la confianza en el resultado del trabajo de los más experimentados y más habilidosos.
1698	El mecánico inglés Thomas Savery construye la primera máquina accionada por la fuerza motriz del vapor de agua. Simon Newcomen la perfecciona y James Watt concibe el principio de la máquina de vapor de doble efecto.
1800	• Con el apogeo de la Revolución Industrial, se avanza en los conocimientos de la mecánica y se multiplican las máquinas. De esa manera se eleva la producción además del incremento en la demanda, especialmente en los hilados y consumo de paños. • Surge la siderurgia que emplea el vapor de agua como fuente de energía y se transforman las viejas fundiciones en altos hornos, impulsados ahora por el carbón mineral en lugar del carbón vegetal. • Se incorporan aparatos que se encargan de realizar tareas que antes se efectuaban con herramientas accionadas por el hombre.
1723-1920	Durante la consolidación de la revolución industrial surgen figuras como el sociólogo y economista alemán Max Weber (1864-1920), quien creía en el orden del mercado por el cumplimiento de ciertas reglas, en la misma época en que el ingeniero y economistas Frederick Wilson Taylor (1856-1915), quien se apoya en las ideas de Adam Smith (1723-1790), desarrolla conceptos sobre el trabajo como fuente de riqueza, junto al libre comercio y la competencia. Su aporte fue la creación de un método orientado a una organización científica del trabajo, y que después se denominó «Taylorismo». El principio fue rebajar los costos de producción y aumentar las ganancias; el operario se transformó en mano de obra y el gerente en pensante. Los empleados solo tenían que cumplir órdenes lo que los alejó en la participación de mejoramiento de procedimientos para elevar la calidad del producto.

FUENTE: Roberto Boullón, ***Calidad turística en la pequeña y mediana empresa***, 2003.

Japón y Occidente

Japón se convirtió en el líder mundial en el tema de la calidad total, el segundo y tercer lugar lo ocupan los Estados Unidos y Suecia respectivamente. En Japón el programa inició con la intervención de la UJCI (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). La primera empresa que se interesó fue Toshiba, sin embargo, por la magnitud del programa pidió apoyo a otras industrias para que, con el patrocinio de la UJCI, más universidades analizaran la implementación junto con los sindicatos. El programa inició en la industria textil, después con la confección, acero, automóviles, electrónica, alimentos y bancos.

En 1950 Procter & Gamble inició el programa por su cuenta, 15 años después se sumó General Motors y 25 tardó la Ford para implementarlo. Por esperar tanto tiempo Estados Unidos fue superado por el Japón.

Los programas de calidad total fueron pensados para productos de existencia física (PEF). Estos incluyen servicios pero para la posventa y son encaminados a resolver problemas o fallas.

Con relación a la fabricación de productos de existencia física, en la época de Ishikawa, Edward Deming (1900-1993), elaboró una lista de 14 puntos a considerar para el logro de la calidad total en las compañías industriales (Boullón, 2003). Los puntos son los siguientes:

1. Ser constantes en la tarea de mejorar el producto y sus servicios si es que se quiere ser competitivo, permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo.
2. Si los empresarios occidentales desean cambiar deben ser concientes del reto, asumir sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo del proceso.
3. Hay que dejar de depender de la inspección como único medio de lograr que el producto terminado cumpla con sus especificaciones técnicas. Da más resultado incorporar el concepto de calidad en toda la compañía y en todos los niveles.
4. Para aumentar la calidad y reducir los costos hay que mejorar constantemente la totalidad del sistema de producción y servicios.
5. Es necesario acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base de reducir el precio y las ganancias. En vez de ello es mejor minimizar el costo total y tratar de tener un solo proveedor para cada producto o partes de él, estableciendo una relación de largo plazo basada en la lealtad y confianza mutua.
6. Hay que comenzar por los empleados y obreros implantando planes de educación y automejora en el trabajo.
7. Complementariamente hay que implantar la formación en el trabajo.
8. Debe valorarse el liderazgo más que la supervisión, ubicando a esta como una ayuda a los operarios y un control del funcionamiento correcto de las máquinas que intervienen en la línea de producción. La función supervisora necesita ser revisada.
9. Para que el conjunto sea más eficiente hay que desterrar el miedo que en la compañía provocan las suspensiones o el despido de empleados.

10. Conviene derribar las barreras entre los departamentos. Los encargados de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas en la elaboración del producto y los servicios correspondientes.
11. Son nocivas las exhortaciones y metas que provoquen la competencia interna. Esto genera relaciones adversas entre los empleados de distintos departamentos, desconociéndose así que la baja productividad y calidad se deben al sistema, que es el que tiene que revisarse y corregirse.
12. Se aconseja eliminar los cupos de producción, sustituyéndolos por el liderazgo en las diferentes etapas del proceso productivo.
13. Es muy positivo incentivar en los trabajadores el orgullo por el trabajo y por ser empleados y obreros de la compañía.
14. Debe ponerse a todo el personal a trabajar para conseguir la transformación, concebida como una tarea de todos.

En 1962 Japón incorpora a los supervisores de planta a las actividades de control de calidad y en ese año aparece la técnica de los Círculos de Calidad. Kaoru Ishikawa fue el creador de los diagramas que analizan las relaciones entre la causa y efecto de los problemas que afectan la calidad. De esa manera se convierte en el líder y en 1980 diez millones de japoneses participan de los programas.

Las respuestas de Occidente

La respuesta en el occidente hacia el tema de la calidad fueron las siguientes:

- 1950 → Avanza la capacitación del personal en su entrenamiento y calificación.
- 1960 → Se empezaron a utilizar sistemas normalizados de Garantía de la Calidad.
- 1973 → La Lockheed adopta los Círculos de Calidad y Participación (CDCP), posteriormente General Motors y otras empresas.
- 1977 → Se funda en Estados Unidos la Asociación Internacional de Círculos de Calidad.
- 1980 → Se acepta y generaliza el principio que sostiene que «la responsabilidad es de todos y que la no calidad significa un costo que puede llevar a la empresa a la ruina».
- 1982 → Se incorporaron otras empresas de servicios como bancos, hospitales, grandes hoteles, entre otros.
- 1983 → Brasil se convierte en el líder latinoamericano en procesos de calidad.

Parte de las respuestas de Occidente obedecen al bloqueo a la importación de productos japoneses, por parte de algunos países de América Latina, con el propósito de aumentar la producción nacional. Sin embargo, se dieron cuenta de que la respuesta más fuerte consistía en hacerse más competitivo.

Actividades de aprendizaje

1. ¿Cuál es el origen del tema de calidad?
2. ¿Qué sucede en el siglo XX con respecto a la producción y la calidad?
3. ¿Qué personas influyeron en el siglo XX y que papel jugaron?
4. ¿Cuál fue el comportamiento de los programas de calidad en los países de occidente?
5. Mencione siete (7) puntos, de los que describe Edward Deming, para el logro de la calidad y que se adapten las empresas de servicios turísticos.
6. ¿Indique cuáles son las reacciones de occidente con respecto a la calidad?

Lectura recomendada

GUTIÉRREZ, H. (2005). *Calidad total y productividad* (2da. Edición), México: McGraw-Hill Interamericana.

En el capítulo dos de este libro intitulado «Los maestros de la Calidad» se estudian los aportes de los pensadores de la calidad, los cuales fueron madurando entre la década de 1980 y 1990. Estos aportes fueron sumamente importantes, porque provocaron cambios en los procesos de producción en las empresas y en las organizaciones.

Capítulo II

Las Normas ISO

SUMARIO

- ♦ *Antecedentes*
- ♦ *Iso 9000*
- ♦ *Las normas ISO aplicadas a los servicios*
- ♦ *Las normas ISO y el turismo*

Objetivo general

Conocer los principales elementos que contienen las normas ISO.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Identificar los diferentes tipos de normas que existen.
2. Determinar las acciones que debe efectuar una empresa turística para incorporar el sistema de las normas ISO.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

Sinopsis del capítulo

En 1946, delegados de 25 países se reunieron en Londres Inglaterra, donde se creo la organización ISO con el objetivo de facilitar la coordinación internacional y unificada de los estándares industriales. Esa organización la denominaron Organización Internacional de Normalización, y se le asignaron las siglas ISO, en inglés Internacional Organization for Standardization. *También las siglas asignadas coinciden con la palabra en griego que significa «igual».*

Las normas ISO, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que se aplican en una organización o empresa que necesite demostrar a sus clientes que proporciona productos y servicios de calidad. El objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes. Las normas son aplicables a empresas de productos y de servicios, sin embargo se ha trabajado más en empresas de productos.

Se elaboraron diferentes tipos de normas con condiciones técnicas que responden a las diferentes características de las empresas.

Antecedentes

Existen dos versiones del origen del nombre de las Normas ISO:

1. Especialistas sostienen que el término ISO tiene su origen en la palabra griega *iso*, cuyo significado es «igual». Como el propósito de las normas es la estandarización en el ámbito mundial de los distintos procesos de producción, para obtener niveles de calidad, la palabra «igual» indica esa finalidad.
2. Otros autores indican que ISO corresponde a Organización Internacional de Sistemas (*International Systems Organization*, por sus siglas en inglés), lo cual tiene sentido porque la frase y la sigla coinciden.

ISO 9000

Las normas ISO no son un único documento sino una serie que toca distintos aspectos de los procesos orientados al logro de la calidad del trabajo de las empresas. Las principales corrientes son:

9000-1: Indica como seleccionar y utilizar la norma que más conviene a cada tipo de empresa.

9000-2: Explica las mejores formas y procedimientos para aplicar las normas.

9000-3: Es una guía especializada en las empresas de software.

ISO 9001: Se ocupa del diseño de programas de calidad, su instalación y su puesta en práctica y desarrollo en toda la compañía, así como de los servicios post venta. Es una guía para las empresas que diseñan.

ISO 9002: Trata temas de la producción ajustada a especificaciones de los clientes (otras fabricas), consumidores de insumos para completar sus productos.

ISO 9003: Habla de la inspección final y las pruebas de calidad de los productos terminados, en los ensayos finales, antes de salir de fábrica y ser distribuidos. Sirve, no para las empresas que fabrican algo sino para aquellas que se especializan en verificar lo que producen otras fábricas.

ISO 9004: Es una guía que orienta las acciones de la gerencia de calidad y el control de los elementos del sistema productivo. Amplía conceptualmente a las normas 9001, 9002 y 9003.

ISO 9004-2: Es una guía para la gerencia de calidad y los elementos de calidad de los servicios posventa y servicios directos. Es la norma que mejor se ajusta a las características de las empresas que actúan en el campo del turismo.

Las normas ISO han tenido un peso muy importante en el ámbito mundial. Si una empresa cumple con las ISO le da mayor respaldo comercial porque esta cumpliendo con normas de calidad del producto.

Para obtener las normas ISO los empresarios tienen que acudir a compañías especializadas en el tema, cuyo servicio se debe pagar, las cuales brindan asistencia técnica para que las empresas interesadas puedan optar por una norma.

Las Normas ISO aplicadas a los servicios

Existen dos tipos de servicios, uno que es posventa y otro que es «producto-servicio».

1. El servicio posventa consiste en el seguimiento que hacen las empresas fabricantes de productos de existencia física (PEF). El propósito de este servicio es garantizarle al comprador repuestos y otros servicios adicionales.
2. Producto-servicio no se refiere aspectos materiales, sino ha cubrir otras necesidades humanas como lo son la salud, educación, alimentación, alojamiento fuera del hogar, transporte, entre otros.

Las normas ISO son mas precisas en el campo de la industria de productos, que en la de servicios. Posiblemente ha sido más la demanda de las ISO por el lado de la industria que la de servicios. El proceso de certificación del cumplimiento de las normas de calidad no es fácil requiere de tiempo y dedicación para garantizar y demostrar el cumplimiento de las mismas.

Las normas 9000-1, 9000-2 y 9000-3, explica los pasos que debe hacer una empresa para instalar el proceso de gestión de la calidad. Estos pasos se resumen en:

- Aseguramiento de la calidad en las etapas de diseño
- Producción
- Inspección y ensayos finales de los productos terminados
- Servicios de posventa.

También en esta etapa se indican las normas con las cuales las empresas deben cumplir en los procesos administrativos de auditorias, criterios para calificar a los auditores y gestión de los programas de auditorias.

Estas normas hacen énfasis en los aspectos, administrativos, legales y controles internos. También es indispensable la documentación que debe tener la empresa sobre todos los procesos de trabajo, las políticas y directrices.

Las Normas ISO y el turismo

Existe una lista de puntos o tareas, algunas de las cuales son aplicables a todas las normas y otras solamente a algunas de ellas. A continuación se presenta una agrupación de las tareas por áreas de trabajo de una empresa.

Responsabilidad

- La Dirección de la empresa es la gestora de negocios y conductora de los procesos productivos.
- Elaboración de un manual de calidad destinado para mejorar los procedimientos operativos y sus resultados.
- Elaboración de contratos con clientes y proveedores.

Diseño

- Control del diseño de las etapas del servicio y el cumplimiento de estas.
- Línea de producción (conocimiento y dominio de las etapas del servicio, ejecución, atención al cliente, tratamiento de insumos, etc).

Controles

- Control de la aplicación rigurosa de los manuales de calidad y procedimientos.
- Verificación del cumplimiento de lo acordado por los proveedores en cuanto a plazos y calidad.
- Control de los elementos que el cliente dejo en custodia (dinero, maletas, joyas, etc.).
- Control de los procesos (asegurar que siempre se le de la misma buena atención a los clientes).
- Inspección para evitar que se produzcan errores durante la prestación del servicio.
- Control y funcionamiento correcto de los equipos (aire acondicionado, iluminación, elevadores, etc.).
- Puesta en práctica de controles (fecha de vencimiento de extinguidores, fecha de vencimiento de los productos del botiquín de primeros auxilios, fecha de vencimiento de alimentos, entre otros).
- Implementación de medidas para evitar la repetición de errores.
- Manipulación, almacenamiento, embalaje y conservación, solo aplicable al servicio de alimentación.

Otros

- Registro sistemático de las correcciones efectuadas para mejorar la calidad de los servicios que experimentaron defectos o errores.
- Auditorias técnicas a cargo del personal capacitado para que verifique el grado de cumplimiento de las normas expuestas en el manual.
- Capacitación y adiestramiento, motivación e incentivos para que el personal alcance un buen rendimiento.
- Promociones destinadas a lograr captar usuarios nuevos y mantener usuarios frecuentes.
- Sistema de encuestas permanentes y registro sistemático de áreas y motivos que despiertan quejas y elogios.

Actividades de aprendizaje

1. ¿Cuál es el origen de las normas ISO?
2. ¿En qué consisten las normas ISO?
3. ¿Qué elementos debe tomar en cuenta una empresa de servicios para implementar un sistema de gestión de calidad?
4. En turismo, ¿cuáles son las tareas más importantes que se deben tomar en cuenta para aplicar las normas?

Lecturas recomendadas

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO (2001), *La Normalización Técnica: Herramienta para la competitividad.*

INTECO es el ente encargado de liderar la elaboración de normas costarricenses.

La Normalización Técnica para la Competitividad, es un documento elaborado por INTECO, el cual es una herramienta para promover el uso de las normas en función del mejoramiento en la calidad e impulsar la competitividad.

Nava Carbellido, V. (2005). *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continúa,* México: Limusa..

Las Normas ISO en sus primeras versiones fueron orientadas más hacia la manufactura, sin embargo la revisión de las normas en el 2000 se elaboró con un lenguaje más accesible para la aplicación en organizaciones y en pequeñas y medianas empresas. Este libro brinda al estudiante una visión amplia sobre los conceptos básicos para comprender las normas, así como ejemplos que se pueden ajustar a diferentes tipos de empresas dependiendo de sus necesidades y problemas.

Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad* (2da. Edición), México: McGraw-Hill Interamericana.

Este libro contiene dos capítulos donde se mencionan los antecedentes y una amplia introducción sobre las ISO 9000, así como toda la generación de la familia de las normas ISO.

Las normas son un elemento fundamental para los sistemas de gestión de calidad, por esta razón en estos mismos capítulos se mencionan los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad de la ISO 9000 y los requisitos que se necesitan para iniciar su implementación.

Capítulo III

Los servicios turísticos

SUMARIO

- ***El concepto de servicio turístico***
- ***Características propias y comunes con otros tipos de servicio***
- ***Relaciones entre los Mix de oferta y Mix de servicio***

Objetivo general

Distinguir los diferentes tipos de servicios que requiere el ser humano.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Interpretar el concepto de servicio turístico.
2. Caracterizar los diferentes tipos de servicio.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad..

Sinopsis del capítulo

Los servicios turísticos cubren una serie de necesidades de las personas que deciden viajar en su tiempo de ocio a sitios fuera de su lugar de residencia. Este tipo de servicio es complejo porque conlleva una serie de etapas e involucra a varias personas en la prestación del servicio, y en caso de que se presente un fallo en alguna de estas etapas afecta la totalidad del servicio.

Existen diferentes tipos de servicio los de tipo tradicional como los bancarios, educación, salud, etc., y los turísticos, cuyas características son muy diferenciadas, tales como tipo de consumo, modalidad, entre otras.

Otro elemento importante en este capítulo corresponde a lo que compra y quiere consumir un turista y lo que realmente recibe. Es muy usual en la actividad turística que se den este tipo de cosas, lo cual afecta fuertemente la imagen de la empresa que ofrece algo que no es real y también de alguna forma se afecta el destino.

El concepto de servicio turístico

Los servicios turísticos que inventó el hombre surgen para satisfacer sus propias necesidades, cada uno de los servicios que existen poseen sus propias características, lo que permite diferenciar un servicio de otro.

Los servicios en general están compuestos por etapas, lo complejo de ello es que si se presenta algún fallo en alguna parte de las etapas, estará automáticamente perjudicando la prestación del servicio como tal. Esta característica también la tiene el servicio turístico, aunque el error sea mínimo afecta de forma global el servicio; este fenómeno se denomina «efecto de halo».. Es por esta razón que los empresarios tienen que estar muy atentos en los procedimientos y acciones generales que se ejecuten en la prestación del servicio.

Una de las características principales del servicio turístico es que estos son más un medio que un fin. Los servicios tanto de alojamiento, alimentación, transporte, otros lo que hacen es facilitar al visitante los desplazamientos y dar respuesta a sus necesidades básicas.

Por otra parte, el fin es conocer lugares, distraerse, divertirse, conocer otras culturas y hacer cosas muy diferentes a las actividades cotidianas.

La prestación del servicio se compone de ambos factores: tanto los medios como los fines. Cuando un cliente evalúa la calidad del viaje contempla ambos factores, tanto las necesidades básicas que se cubrieron en el viaje como las específicas.

El resultado de la evaluación que haga cada cliente va a depender de los gustos y preferencias de cada uno de ellos, el cual varía dependiendo del segmento de mercado al que pertenezca.

Características propias y comunes con otros tipos de servicios

Al consolidarse las economías modernas y posmodernas se verifica un avance de los servicios, al punto que se los independiza e incluye bajo la denominación de sector terciario (los otros dos son sector primario que se refiere a los recursos naturales o materia prima y el secundario que es ocupado por la industria).

Una de las funciones principales del sector servicios, es satisfacer las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres. Dentro de los servicios que recibimos están los que tiene que asumir el Estado como los son la infraestructura vial y pública, el servicio de electricidad, el agua, el teléfono, la salud, la educación, entre ellos también los servicios turísticos en el área de promoción fundamentalmente, sin embargo, este último se diferencia de los otros grandemente porque las fases de prestación del servicio son particularmente diferentes por estar dirigidas a otro tipo de demanda.

Las personas que viajan podrían clasificarse en dos categorías, una de ellas es la gente que compra con anticipación y conoce el sitio antes de llegar por medio de internet, catálogos, panfletos, entre otros. La segunda categoría corresponde a las personas que llegan directamente al destino turístico y ahí mismo toman la decisión observando directamente el servicio. Sin embargo, estos últimos corren el riesgo de no encontrar espacio en los lugares, pero si comprueban las condiciones del hotel y del restaurante. También no pueden conocer con anterioridad la calidad de los medios de transporte que lo llevan al destino.

Cuadro 2
DIFERENCIAS ENTRE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Y LOS SERVICIOS TRADICIONALES

Servicios Turísticos	Servicios tradicionales
Se presta y reciben en lugares alejados del lugar de residencia de los turistas.	Se presta y recibe en la misma ciudad o pueblo donde viven los usuarios.
El consumo del servicio en el lugar es ocasional, por lo general los turistas visitan diferentes lugares.	Los usuarios repiten el consumo de los mismo servicios (bancarios, salud, etc.).
La compra se efectua en el lugar de residencia del turista por otra empresa ligada al lugar que se va a visitar, a esta es dado en llamarla «operadora de turismo».	Se contrata a la misma persona o empresa que va prestar el servicio.
El pago se hace por adelantado.	El pago se hace al final de trabajo.
Como modalidad se da un Mix de servicios.	Se da un único servicio.
Satisface una serie de necesidades en tiempo de ocio.	Satisface una serie de necesidades básicas de la vida cotidiana.
El consumidor es poco fiel, porque por lo general busca diferentes lugares para sus vacaciones.	El consumidor es fiel porque visita con frecuencia el mismo lugar.
Aunque el usuario quede satisfecho con el servicio, no siempre vuelve al mismo destino.	Los usuarios satisfechos tienden a repetir el consumo con el mismo prestador de servicio.

FUENTE: Yorlenny Fontana con datos de Roberto Boullón, 2003.

Relaciones entre los Mix de oferta y Mix de servicios

El Mix de oferta y el Mix de servicios generalmente no están en el mismo lugar, por lo que la distancia lo convierte en una limitante. Por ejemplo puede ser que el Mix de oferta se encuentre en la ciudad capital y el Mix de servicios se encuentre en la zona rural.

En principio no debe haber diferencia entre lo que se le ofrece al turista con respecto de lo que finalmente este recibe. Para ello hay que trabajar bien fuerte tratando de disminuir al máximo las diferencias entre lo ofrecido y lo entregado.

Las personas o empresas que venden los servicios, son los que tienen contacto con los turistas antes de hacer el viaje y generalmente estos vendedores no conocen en su totalidad el detalle de la oferta, es decir no conocen la realidad del Mix de oferta, porque no tienen condiciones de viajar a todos los destinos o lugares que ofertan, situación que les impide comprobar la calidad del producto *(Ver Figura 1)*.

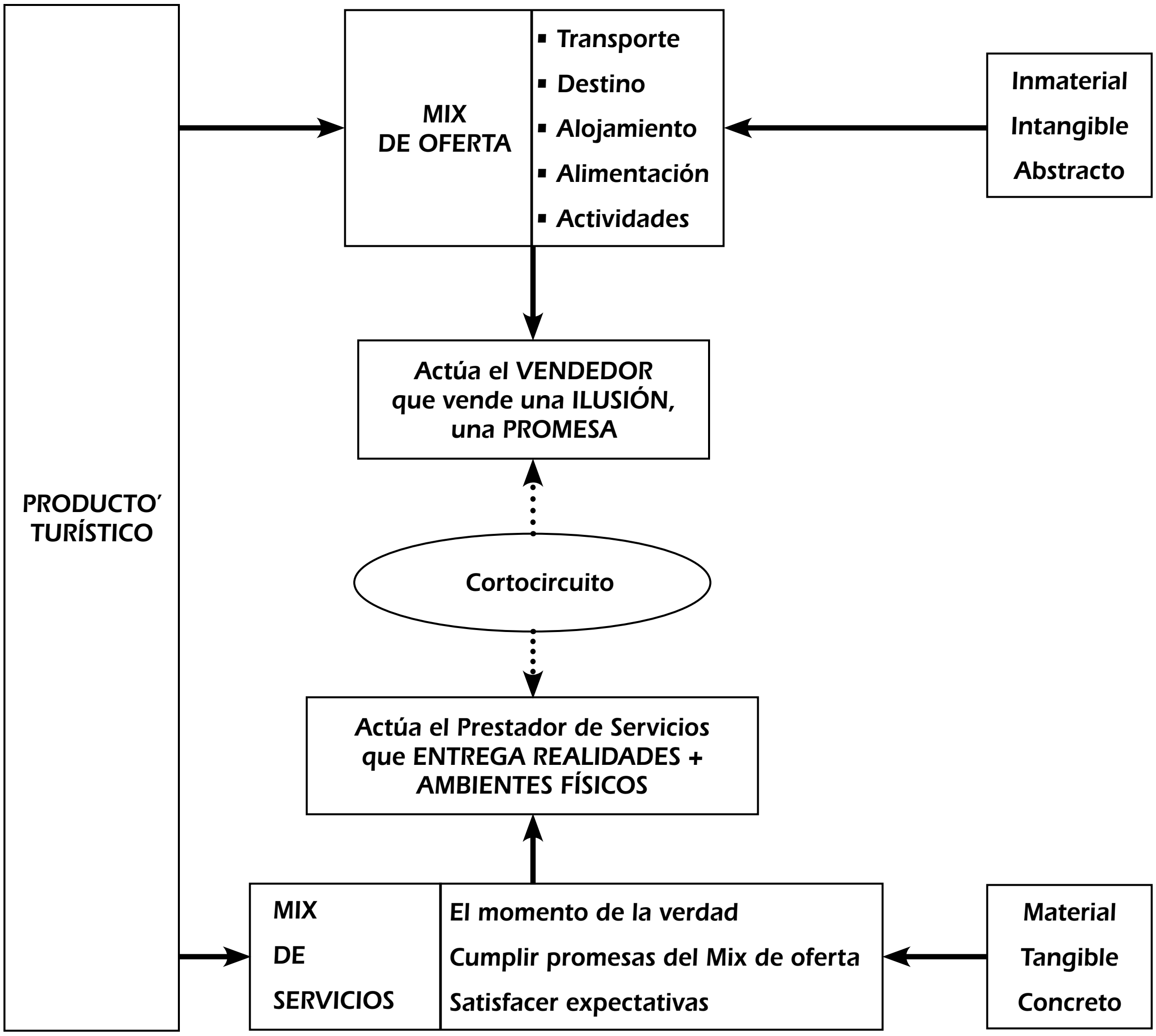


FIGURA 1. Mix de oferta y Mix de servicios.

FUENTE: Roberto Boullón. **Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa**, 2003.

En el turismo se desplaza el consumidor y no el producto, por lo tanto en el servicio de un tour están involucradas una serie de personas y empresas que componen el producto (transporte, alimentación, guía, etc.). La suma de todas las partes del producto le permite al usuario hacer una valoración de la calidad del servicio.

Los servicios turísticos se caracterizan por ser algunos de uso ocasional y consumo prescindible y ambos coinciden con atractivos, corredores turísticos y centros turísticos. El autor Roberto Boullón, menciona dos caras de los servicios turísticos: la cara imaginada y la cara real *(Ver Figura 2)*.

Otro aspecto importante en la prestación del servicio es el comportamiento de la demanda, este varía dependiendo de la temporada baja o alta. Esta situación afecta fuertemente en la parte administrativa de las empresas, porque siempre hay costos fijos y cuando hay pocos clientes, en un periodo determinado, las empresas entran en un proceso de operación diferente y muchas veces esta situación tiene implicaciones en aspectos de calidad, pues se descuida el servicio y no se es constate en la calidad.

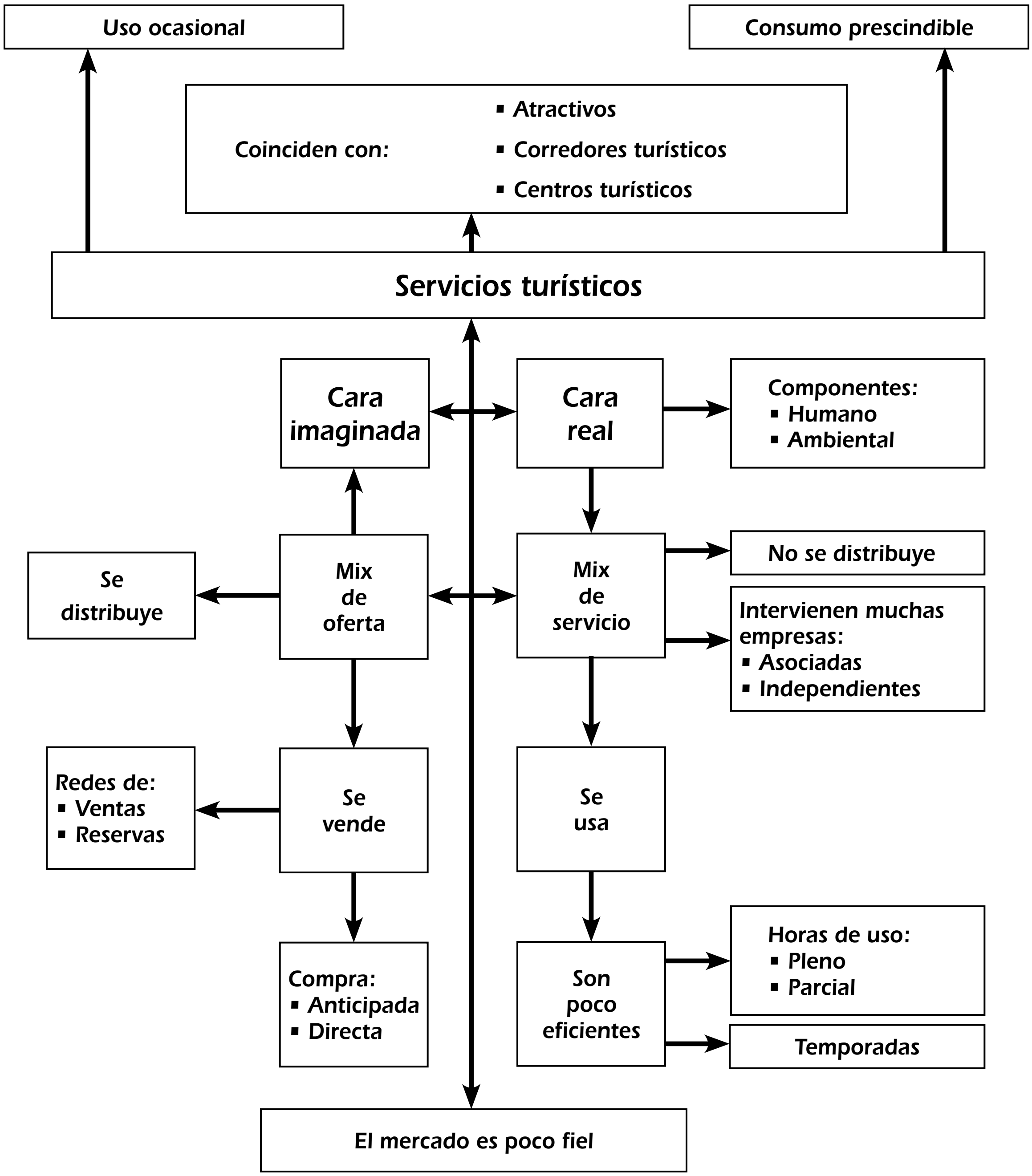


Figura 2. Características de los servicios turísticos.

Fuente: Roberto Boullón. **Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa**, 2003.

Actividades de aprendizaje

1. ¿Cuáles son las características del servicio turístico?
2. Señale las principales diferencias que existen en los servicios turísticos y otros tipos de servicios.
3. ¿En que consiste el Mix de oferta y el Mix de servicios?
4. Analice la cara imaginada y la cara real de los servicios que presenta Roberto Boullón. Ilustre con un ejemplo.

Lecturas recomendadas

Quesada, R. *Elementos del Turismo* (1a. Edición), San José, Costa Rica: EUNED.

El libro posee amplia información sobre todos los elementos que conlleva la actividad turística como tal, y aspectos específicos sobre los tipos de servicio turísticos. Esta información le permitirá al estudiante tener un panorama más amplio sobre los recursos y servicios turísticos existentes.

Salsona, M. (s.f.). «Calidad en la gestión de alojamientos turísticos rurales». Edición especial. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas/pdf/5_6.pdf>.

Este documento presenta una clasificación sobre el tipo de alojamientos rurales en España, la relación entre la calidad versus la rentabilidad y un análisis sobre los costos de la calidad en el servicio. A pesar que es un documento de otro país la gran mayoría de sus elementos son aplicables a nuestra realidad nacional.

CAPÍTULO IV

Las Pymes turísticas

SUMARIO

- ♦ **Importancia de las Pymes**
- ♦ **Diferencias entre Pymes y las grandes empresas**
- ♦ **Categorías de las Pymes**
- ♦ **Las ventajas de las Pymes**
- ♦ **Los problemas de las Pymes**
- ♦ **Un futuro promisorio**
- ♦ **El concepto de innovación**

Objetivo general

ANALIZAR LA IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TURÍSTICAS.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Identificar las ventajas y desventajas de las pequeñas y medianas empresas turísticas.
2. Determinar las diferencias entre las empresas turísticas grandes y las pequeñas y medianas empresas.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINOPSIS DEL CAPÍTULO

En Latinoamérica actualmente existe una fuerte tendencia de que los servicios turísticos estén en manos de las pequeñas y medianas empresas, las cuales son manejadas por capitales pequeños y en su gran mayoría son propietarios locales. Por otra parte, también hay presencia de empresas de mayor tamaño, sin embargo se caracterizan por ser inversiones de capitales extranjeros y empresas transnacionales.

Existen diferencias entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas, estas radican fundamentalmente en la visión empresarial, cultura organizacional, tamaño, fuerza de trabajo, tipos de mercados con los que trabajan, calidad, categorización de servicios, entre otras.

Las Pymes tienen varias ventajas comparativas con otras empresas, una de ellas es que la dinámica empresarial es más fácil y ágil y el servicio es personalizado por ser de propiedad familiar en la mayoría de los casos. Pero también este tipo de empresas enfrentan una serie de dificultades como acceso al crédito, acceso a mercados, capacitación adaptada a sus necesidades, entre otras.

Importancia y diferencias de las Pymes

Las condiciones socieconómicas que predominan en el tercer mundo, han determinado que la mayor parte de las empresas especializadas en prestar servicios a los viajeros distribuidos a lo largo de todo el espacio turístico de nuestros países son en su mayoría pequeñas y medianas. (Boullón 2002). De igual forma hay gran cantidad de empresas turísticas de mayor tamaño, las cuales tienen diferentes características de inversión, y estas se ubican en centros urbanos, costas, etc.

En el caso de Costa Rica, según datos del Instituto Costarricense de Turismo, el 80% de los servicios turísticos son manejados por pequeñas y medianas empresas.

Una gran cantidad de Pymes que se incorporan al sistema productivo se ubican en áreas lejanas a las capitales, por lo que la mayoría de sus propietarios son los pobladores originales de esos sitios; en cuanto al servicio turístico esto le da un gran valor agregado. De esta manera se genera una economía local que contribuye al mejoramiento económico de la población.

Una de las grandes desventajas que tiene este sector es que no se han creado políticas que lo respalden e impulsen, por lo que se genera un gran desequilibrio entre las grandes empresas; que por lo general gozan de una serie de incentivos y políticas que las favorecen. Ello también perjudica los criterios que se utilizan para el establecimiento de los precios de los servicios, debido a que en muchas ocasiones no hay políticas que los regulen y por lo tanto encarecen mucho el país como destino turístico. También por el mismo problema, con la carencia de políticas y falta de planificación en general, no se hace un aprovechamiento adecuado del espacio territorial.

Las grandes empresas turísticas, sean estas nacionales o extranjeras, no asumen riesgos de instalarse en cualquier localidad; para ese efecto tienen un serie de asesores en varias disciplinas profesionales que les indican sobre los riesgos de diferente índole que se pueden presentar en algún lugar especifico. Sin embargo, cuando se trata de concesiones es diferente porque se las concede en un lugar determinado. Si se tratara de explotación de petróleo, minas, entre otros, es más conveniente para el concesionario que se encuentre bien apartado. Caso contrario sucede con las concesiones turísticas, que en términos de ubicación y distancia es mejor que se encuentre cerca de los sitios de distribución.

Existen algunas diferencias sustanciales entre las Pymes y las grandes empresas (GES) en el ámbito, ambiental, mercadeo, administrativo, etc. Algunas de las características son muy marcadas y otras no tanto, ellas tienen mercados claramente diferenciados y cada una trabaja por su lado.

Lo importante de señalar es que las Pymes son un sector económico muy importante y han jugado un papel transcendental en el ámbito local; a pesar de las limitaciones que las aquejan han podido salir adelante. Lo importante es que las Pymes no traten de crecer en términos de tamaño ni pretender alcanzar 4 ó 5 «estrellas», lo importante es que las empresas crezcan en términos de calidad en el servicio *(Ver Cuadro 3)*.

Cuadro 3
CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Pymes) Y LAS GRANDES EMPRESAS (GES)

Pymes	GES
La cultura empresarial se desarrolla desde el pensamiento del propietario y la visión empresarial que éste posea y se va implementando en la práctica diaria de la empresa.	La cultura empresarial se elabora entre los directivos y grupos de empleados y se transmite desde las gerencias. Cuando son empresas transnacionales las directrices son definidas desde la casa matriz.
La idea dominante no es la cultura empresarial, sino la eficiencia en el trabajo y la ganancia. Hay que trabajar para que el negocio gane y pueda pagar los sueldos. Se habla de resultados no de procesos.	La conducta empresarial se concibe como orientadora de conductas y sentimientos laborales, individuales y colectivos. Se habla de excelencia de los procesos.
Para algunas empresas la calidad no se concibe como un problema empresarial. No se hacen reuniones de evaluación del servicio, ni se aplican programas de calidad.	Se busca que todos se compenetren con los problemas de la empresa y de los programas para obtener y mejorar la calidad de los servicios que producen.
El propietario indica las tareas a cumplir, sin explicar el porque de cada procedimiento.	Se preparan y difunden modelos de comportamiento y adquisición de habilidades para lograr la calidad.
Se habla de obediencia y cumplimiento.	Se habla constantemente de calidad.
El grupo de trabajo se desempeña cumpliendo ordenes verbales.	Las indicaciones para mejorar la calidad se transmiten mediante comunicaciones verbales y escritas.
Se carece de documentación de los procesos de trabajo.	Se caracteriza por tener documentado las políticas, directrices y procesos de trabajo.
Se produce lo mejor que se puede, vale la intuición y la experiencia personal.	Se analiza y difunde la esencia del objetivo y resultado de cada tarea.
Pocos puestos de trabajo, todos hacen lo propio y colaboran con la ajeno, los roles no siempre están tan definidos.	Importante cantidad y diversidad de puestos de trabajo. Puestos de trabajo claramente definidos.
Operan con turismo nacional y extranjero.	Operan con turismo nacional y extranjero y personas de negocios.
Parte de las Pymes desconocen las características y tendencias del mercado.	Se mantienen bien informados sobre las tendencias del mercado y el comportamiento de la competencia.
Producen encadenamientos empresariales locales.	El encadenamiento empresarial es prácticamente nulo.
Las Pymes nacionales hacen un aporte importante a la economía local y nacional.	Las empresas grandes de capital nacional reinvierten sus ganancias a nivel nacional.
Las Pymes extranjeras por su escala de operación reinvierten gran parte de sus ganancias en el ámbito local.	Las grandes empresas extranjeras se limitan a pagar salarios, impuestos, etc y sus ganancias por lo general se van a la casa matriz.
Sus inversiones son de menor escala, por lo que en términos de infraestructura tiene mucho menos impacto ambiental.	Generalmente la planta física de este tipo de hoteles es grande y en algunos casos se genera algún tipo de impacto ambiental.

FUENTE: Yorlenny Fontana con datos de Roberto Boullón, 2003.

Categorías de las Pymes

Los sistemas de categorización en el ámbito mundial para calificar el servicio en términos de calidad, se hace por estrellas en el caso de los hoteles y tenedores en los restaurantes. El diseño de este tipo de categorización obedece generalmente a estándares internacionales para grandes hoteles, por esta razón difícilmente los establecimientos de las Pymes pueden alcanzar una categorización alta, a lo sumo tres estrellas, debido fundamentalmente a que las características son muy diferentes.

También se clasifican por el tipo de propiedad, número de personas, por tamaño expresado a través de unidades físicas de servicios.

- **Tipo de propiedad**: Esta formado por empresas familiares de hecho o formalmente constituidas. En gran parte de ellas los parientes dan trabajo y emplean alguna otras personas. Cuando emplean alguna persona externa a la familia es cuando ya esta creciendo y adquiriendo un nivel de maduración.
- **Tamaño**: Corresponde a servicios que alcanzan las tres estrellas, poseen de diez a veinte empleados, estructura administrativa formal, estatus legal formal (sociedades anónimas, limitadas, etc.). En cambio, muchas de las Pymes de menor tamaño son sociedades de hecho.
- **Número de personas**: Las empresas más pequeñas, denominadas microempresas, generalmente están integradas por una sola persona que desarrolla diferentes tipos de tareas; por ejemplo, los propietarios de transporte acuático, guías turísticos, entre otros. Las empresas pequeñas y medianas están integradas por dos o más personas.

El tipo de categorización y los criterios que se utilizan no son estándares para todos los países, pues la realidad es muy cambiante de un lugar a otro *(Ver Cuadro 4)*.

Cuadro 4
CATEGORÍA DE LAS Pymes SEGÚN TIPO SERVICIO

Servicio	Tamaño
Restaurantes	80 a 120 cubiertos, les permite atender tres buses de excursión simultánea, también hay de 40 cubiertos o menos.
Hoteles	Llega hasta 100 habitaciones, aunque lo común es que oscilen entre 5 y 40
Agencias de viajes	Se mide por el número de pasajeros que son capaces de operar simultáneamente

Fuente: Roberto Boullón, 2003.

Las ventajas y los problemas de las Pymes

Ventajas

- **Implementación**: Por ser su infraestructura de menor tamaño en el caso del hotel, la construcción, o remodelación, no tarda mucho tiempo, además de que su dinámica antes, durante y después de la prestación del servicio es muy ágil y rápida.
- **Trabajo familiar**: Muchas familias de zonas rurales, donde su principal actividad económica ha sido la agropecuaria, ven en el turismo una alternativa complementaria a la actividad tradicional. En el caso de la zona norte de nuestro país hay varias comunidades donde le ofrecen al turista diferentes actividades como ordeñar, cultivar, etc. Puede visitar la página <www.costaricaruraltours.com> en donde podrá observar algunos ejemplos.
- **Oportunidad económica**: Las Pymes son una opción para fomentar la creación de nuevas empresas turísticas, pueden convertirse en instrumento de desarrollo de comunidades que se encuentran estacadas económicamente, o comunidades que quieren incursionar en turismo para mejorar sus condiciones. Esto puede ser real y fomentarse fuertemente cuando hayan políticas que las impulsen.

  En lugares donde han existido inversiones que no han beneficiado del todo a la población, las Pymes pueden convertirse en una alternativa para abrir nuevos frentes de oferta.
- **Servicio personalizado**: Este tipo de servicio, marca una clara diferencia con empresas de mayor tamaño, debido a que generalmente los propietarios de las Pymes tienen contacto directo con los clientes, por lo que se siente un mayor calor humano y un servicio más familiar. Es un trato especial y diferente.

Problemas

- **Demanada turística**: Muchas de estas empresas empiezan a trabajar en turismo, sin conocer las características del mercado y los aspectos legales para la operación comercial; por lo que muchas veces su oferta no responde a los gustos y preferencias de la demanda.
- **Oferta**: En varios de los servicios turísticos se improvisa, por lo que no siempre se prevén una serie de características que son fundamentales en la prestación del servicio, especialmente en aspectos de calidad.

  Por ejemplo en el servicio de alojamiento, cuando remodelan una casa para convertirla en hotel, no toman en cuenta aspectos como las dimensiones de las habitaciones, las medidas de seguridad, el confort, entre otros.
- **Comunicación**: La escasa comunicación entre las Pymes hace que no puedan capitalizarse los errores ajenos para mejorar su operación comercial, tanto en la planta física como en lo administrativo.
- **Financiamiento**: Este tipo de empresas tienen serios problemas de financiamiento, tanto las que quieren iniciar con un proyecto como las que están en marcha. En muchos países las tasas de interés son muy altas, las garantías son difíciles de cumplir y los plazos de pago no son favorables.

Existen varias alternativas de financiamiento por lo que cada empresa debe valorar la que más le conviene:

— La banca estatal.

— La banca privada.

— A través de proyectos financiados por la cooperación internacional.

— Organizaciones no Gubernamentales que se especializan en la gestión de créditos.

— Créditos de honor como los que estableció Muhammad Yunus en el Grameen Bank. La sede está en Bangladesh y tiene más de 1000 filiales en varias partes del mundo.

Un futuro promisorio

En países como Suiza el turismo llegó a crecer en magnitudes altas y en calidades a través de la participación de pequeñas empresas nacionales, distribuidas en los diferentes lugares del país.

En América Latina el panorama es algo similar; actualmente se cuenta con una gran cantidad de pequeñas empresas distribuidas en diferentes espacios cercanos de algún atractivo turístico reconocido y otros lugares con un gran potencial turístico. Sin embargo, este sector se tiene que fortalecer fuertemente a través de acciones de capacitación y asistencia técnica para profesionalizar el recurso humano. En este sentido, la oferta turística no está concentrada en pocos empresarios, sino en varios; por lo que las ganancias obtenidas por dicha actividad se distribuyen entre muchas familias, mejorando de esta manera las economías locales.

Un trabajo muy fuerte, que tienen que hacer estas empresas turísticas, es lograr adaptarse al mercado; por las variantes que este siempre tiene y ser capaces de innovar constantemente para responder positivamente a los gustos y preferencias de la demanda.

En el caso de microempresas, que por lo general son una sola persona (transporte acuático o terrestre, guía turístico, artesano, entre otros), es necesario que se organicen y trabajen en conjunto; de esta manera estarían articulando esfuerzos para canalizar beneficios comunes tanto en la parte comercial como en la empresarial.

El concepto de innovación

El concepto de innovación debe ser interiorizado por las Pymes. Se procura que los negocios incorporen procedimientos nuevos que agilicen sustancialmente la operación de la empresa. Por ejemplo, incorporando elementos tecnológicos para atender de una mejor manera al usuario.

Para que la innovación sea real, es necesario que los propietarios de la empresa estén constantemente informados, a través de revistas, la internet, entre otros medios que traten el tema del turismo. Por lo tanto, la innovación puede ser de tipo tecnológico, científico, de capacitación, de mejoramiento de la planta física y del servicio al cliente, entre otros.

El tema de la comunicación y la tecnología están muy ligados. En la actualidad es prácticamente indispensable que una empresa turística, por más pequeña que sea, debe estar

conectada a internet. Esto es fundamental porque, en el mundo turístico actual, las reservaciones se acostumbran hacer en la red; además de que la gran mayoría de las empresas cuentan con un sitio o página web en donde promocionan sus servicios.

Algunas empresas ven lo de la página web como un gasto superfluo, pero en realidad es una inversión que se debe hacer, ya que este medio podría aumentar la cartera de clientes. En caso de que las empresas sean muy pequeñas y trabajen con poco capital, estas pueden organizarse entre ellas y preparar una página conjunta.

Dado que el mundo de hoy es altamente competitivo las empresas deben usar todas las herramientas de información necesarias para no estar en desventaja y a la vez no ser facilmente desplazadas del mercado.

Dependiendo del tipo de servicio turístico que se brinde, así es la necesidad de innovar. Por ejemplo, la innovación en el servicio de alojamiento es muy lenta, pues no requiere de cambios sustanciales en el corto plazo. El servicio de restaurante es un poco más ágil, pues es importante que, para cautivar a los clientes, constantemente estén innovando con nuevos platos. Uno de los servicios en los que si se debe ser más acelerado, en cuanto a la innovación, es el tour operador; debido que requieren cambios constantes en los toures y en la oferta en general con el objeto de atraer la atención de los clientes. Esta es una ventaja que tiene las Pymes sobre las empresas grandes, ya que estas últimas tienen que mantener un mismo discurso por largas temporadas al trabajar con poblaciones muy numerosas.

Como la demanda es cada vez más exigente, es importante que los propietarios de las empresas se formulen las siguientes preguntas:

— ¿Qué publicaciones sobre turismo conozco y he leído?,
— ¿Consulto sistemáticamente la sesión de turismo que aparece en algunos de los periódicos de los domingos?,
— ¿Estoy enterado de los precios vigentes en otros centros turísticos similares al lugar donde actúo?

Actividades de aprendizaje

1. ¿Cuál es el papel que ha jugado las Pymes en el mundo turístico?
2. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las Pymes y las grandes empresas?
3. ¿A qué factores obedecen que existan diferencias entre las empresas grandes y las Pymes?
4. ¿Indique qué elementos se deben contemplar para diseñar categorías de las Pymes?
5. ¿Cuáles son las ventajas y problemas que enfrentan las Pymes y qué alternativas de solución le daría a los problemas?
6. ¿Qué acciones deben desarrollar las Pymes para ser más competitivas?
7. ¿Por qué razón las Pymes deben interiorizar el concepto de innovación?

Lecturas recomendadas

Olmos, J. (2007). *Tu potencial emprendedor,* México: Pearson Educación.

Esta obra hace mención de todas las áreas de trabajo de una empresa, tales como aspectos administrativos, mercadeo, visión empresarial, aspectos organizaciones, entre otros. Además, posee algunos ejercicios prácticos de fácil implementación en una pequeña y mediana empresa turística. Presenta también algunos términos y conceptos de forma general, pero dan la orientación sobre los aspectos claves que se deben tomar en cuenta en la gestión empresarial.

García, B. (2003). *Marketing del Turismo Rural,* Madrid: ESIC Editorial.

El marketing es un aspecto fundamental que deben considerar las pequeñas y medianas empresas turísticas, sin embargo en este sector no se le da la importancia del caso y por esta razón algunos proyectos e iniciativas turísticas salen fácilmente del mercado.

Este libro es una especie de guía de cómo se deben comercializar los productos turísticos contemplando los elementos del entorno que van cambiando constantemente, así como algunas estrategias de mercadeo adaptadas a la pequeña empresa turística del área rural.

CAPÍTULO V

La calidad en el turismo

SUMARIO

- ***Premisas***
- ***Significado de la palabra «Necesidad»***
- ***Significado de la palabra «Calidad»***
- ***La «No-Calidad»***
- ***Pérdidas atribuibles a la no-calidad***
- ***Condiciones para lograr la calidad***
- ***Calidad e ideas afines***
- ***Algunas definiciones***
- ***Decálogo de la calidad de los servicios turísticos***
- ***La Calidad Total y Cero Defectos***

Objetivo general

COMPRENDER EL SIGNIFICADO E IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Identificar los elementos claves que intervienen en la No-calidad.
2. Reconocer la aplicación de la calidad total para diseminar los defectos en el servicio.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINÓPSIS DEL CAPÍTULO

El tema de calidad, en el área de la producción y de servicios, es fundamental para los mercados a los cuales se dirigen. El caso del turismo es particular porque la cadena en la prestación de los servicios turísticos es larga y compleja.

El autor Roberto Boullón, define la calidad como el conjunto de propiedades que permite apreciar una cosa o un servicio como igual, mejor o peor de sus semejantes. Existen otra serie de definiciones del término, sin embargo lo importante es entender la magnitud y los pasos para trabajar, ellos son: identificar el problema, analizar las causas, consultar a los usuarios, elaborar e implementar acciones correctivas, verificar resultados y monitorear el proceso.

Es necesario que las empresas ejecuten un programa o un sistema de control de calidad, el cual le permitirá ir identificando los errores en el proceso e irlos corrigiendo, y de esta manera evitar perdidas para la empresa. Cuando los empresarios deciden hacer esfuerzos en la calidad del servicio se garantizan mantenerse en el mercado, llegar a ser más competitivos y evitar pérdidas.

Premisas

El término «Calidad» conceptualmente no ha sido del todo claro, debido a que la aplicación del término en el campo de los productos y de los servicios es completamente diferente, especialmente en el sector turismo en donde la cadena de servicios es muy compleja.

Roberto Boullón (2003) menciona tres premisas que describen el fenómeno en el campo del turismo, así como la aplicación de métodos y soluciones:

1. Lograr la calidad en el campo del turismo no es fácil. Si bien cada servicio es un todo, en cada uno de ellos intervienen muchas personas y cosas. El problema de cada empresa se multiplica en los centros turísticos, que es donde se concentra la mayor cantidad de los servicios de esta especialidad. Por eso, conseguir la calidad a escala de todo un centro turístico es más difícil que hacerlo en cada una de las empresas que allí operan.
2. En la esfera privada lograr la calidad es responsabilidad de toda la organización y no sólo de aquellos que están en contacto con el cliente.
3. El empresario planifica, diseña y dirige los programas de calidad, sus empleados los ponen en práctica, pero el único que los juzga es el cliente.

Significado de las palabras «Necesidad» y «Calidad»

En el mundo de la calidad y los servicios se entiende por «Necesidad» a el «conjunto de motivaciones que lleva al consumidor a algo». No es lo mismo «necesito tomar agua para quitarme la sed» que «necesito tomar una cerveza para quitarme la sed»; puede ser que al individuo le interese más tomarse la cerveza para compartir con sus amigos que para quitarse la sed.

En el caso de un hotel, puede ser que para un turista es necesario que la almohada sea dura y resulta que en el hotel todas las almohadas son suaves. Las personas que hacen turismo lo hacen por placer, por gusto o lo hacen por satisfacer una necesidad, sin que esta sea una necesidad básica.

La calidad es lo que se hace para que la satisfacción del consumidor, aumente en proporción directa a los esfuerzos realizados por el productor. Para definir los estándares de calidad de un determinado servicio, se tiene que hacer con base en lo que manifiesten los consumidores y la visión que tenga el propietario en su gestión empresarial.

La «No-Calidad»

La «No-Calidad» se presenta por varias razones, y una de ellas es que no se cumple con las expectativas de los clientes. Cuando esto sucede, la empresa entra en una etapa de peligro por el efecto multiplicador que tiene un fallo en la calidad. Muchas veces el empresario no monitorea el proceso del servicio y descuida aspectos que son de transcendental importancia, lo que conlleva a caer en la no-calidad.

Es fundamental que el empresario conozca muy bien los gustos y preferencias de los turistas, para prestar el servicio en función de ello; además, la empresa debe adaptarse a las

condiciones ambientales en donde decidió instalarse. Tomando en cuenta lo aspectos anteriores, se pueden disminuir los problemas de la no-calidad.

El término «Calidad» es complejo, porque puede ser que en términos de planta física y servicio la empresa esté en buenas condiciones pero, no se encuentra bien ubicado, por lo tanto, este último aspecto perjudica la calidad del servicio en su totalidad. Por esta razón, al instalar una empresa, se deben de tener en cuenta varios factores, como los siguientes: que se encuentre cerca de un atractivo turístico, que tenga buenas condiciones de infraestructura pública, red vial, condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad física, entre otros.

La no-calidad va acompañada de una serie de perdidas; algunos factores que contribuyen a esas pérdidas son:

— Cuando en algunos casos, el empresario se ubica muy bien en el mercado, pero, aún así, queriendo aumentar las ganancias disminuye la calidad del servicio.

— Cuando existen servicios desactualizados respecto de los cambios del mercado, lo que implica una disminución considerable en las ventas.

El problema con las Pymes es que generalmente no se cuantifican las pérdidas cuando disminuyen las ventas, y no se sabe cuanto tiempo van a tardar en recuperarse. Para medir esas pérdidas en turismo, habrá que ver cuántos consumidores potenciales se pierden producto de la mala publicidad «boca a boca» (sucede cuando un cliente tiene una mala experiencia que fácilmente la transmite a varias personas).

El gran problema de la no-calidad es el ser igual a menos ganancia. Por esta razón es de suma importancia que las Pymes, por más pequeñas que sean y por poco capital que tengan, deben de establecer un sistema de control de calidad, para evitar inconvenientes y de esa manera no tener pérdidas en el futuro.

Para lograr la calidad, los empresarios siempre deben pensar en tratar de alcanzar la excelencia en los servicios, es decir, que el cliente pague por un servicio que satisfaga sus necesidades y, en el mejor de los casos, que exceda las expectativas.

Algunas definiciones

El término calidad es complejo desde su concepto hasta su implementación y existen muchas definiciones que se complementan entre sí. A continuación se enumeran 15 definiciones según Boullón (2003).

1. La palabra calidad proviene del latín *qualitaten* que significa **atributo** o **propiedad** que ayuda a distinguir entre sus semejantes a las personas, bienes o servicios.
2. Es hacer las cosas bien con el objetivo de satisfacer al cliente.
3. La condición inicial que deben cumplir los programas de calidad es conocer y encontrar el modo más económico de satisfacer las necesidades del cliente.
4. Los programas de calidad deben ser dinámicos, porque los gustos de los clientes cambian con el tiempo.

5. La calidad debe abarcar a la totalidad de las propiedades y características de un servicio diseñado para satisfacer necesidades manifiestas o implícitas. Las primeras deben describirse y clasificarse, mientras que las otras también pero luego de haberlas explicitado.
6. Es lograr lo mejor, en relación a la función que desempeña cada servicio.
7. Se basa en el cumplimiento de normas preestablecidas.
8. Las normas deben convertirse en especificaciones técnicas que conduzcan a soluciones técnicamente adecuadas.
9. Es el resultado de algo bien concebido, bien proyectado, bien elaborado y bien administrado, que cumple las especificaciones, satisfaciendo así tanto al prestador de servicios como al cliente.
10. Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para satisfacer a su clientela principal.
11. La programación de un nuevo servicio de calidad requiere anticiparse a las necesidades y expectativas del cliente-objetivo, porque todo servicio cumple con su cometido cuando brinda respuestas adecuadas a los requerimientos del cliente.
12. La Calidad Total debe ser meta de todos y cada uno de los negocios prestadores de servicios.
13. Para un mismo tipo de negocio hay muchos tipos de calidad. Las variaciones dependen de las diferentes jerarquías y precios del negocio, acordes al mercado objetivo.
14. La calidad de un servicio en su conjunto es la consecuencia de las calidades parciales que se obtienen en cada etapa del proceso de producción.
15. La calidad no siempre es igual a lujo. Puede haber lujo de mal gusto, que es igual a mala calidad y también servicios humildes de gran calidad.

Decálogo de la calidad de los servicios turísticos

La gran meta de cada empresa debe ser la búsqueda de la calidad. Parte de esta meta es buscar los problemas y los obstáculos que dificultan obtener resultados positivos. Si observamos la Figura 3 veremos una serie de aspectos que indican el procedimiento a seguir para obtener resultados esperados.

La Calidad Total y Cero Defectos

En las empresas que fabrican productos se habla de mejora continúa para lograr Cero Defectos y lo que se busca es estar al día con los adelantos tecnológicos en los sistemas de producción. En el caso de los servicios turísticos, lo que se tiene que hacer es irse adaptando a los cambios y exigencias de la demanda, este proceso en los servicios es mucho más lento que en el caso de los productos.

Para ir mejorando constantemente el servicio el insumo principal lo da el usuario; por eso, es muy importante que la empresa tenga un sistema de evaluación del servicio y le de se-

guimiento para poner en marcha todas las recomendaciones que sean necesarias. También la empresa puede estarse autoevaluando, sin embargo este método es más subjetivo.

Muchas veces, las empresas incurren en una serie de costos que, por no detectar los problemas a tiempo, le generan pérdidas por errores en el proceso. Un ejemplo de ello es cuando se hace una reserva para un tour, en una fecha equivocada, entonces el tour operador bloquea ese día, por lo que rechaza a otros clientes. Por ese error se deja de percibir dinero por un día, corriendo el riesgo además de que los clientes que rechazó no vuelvan llamar.

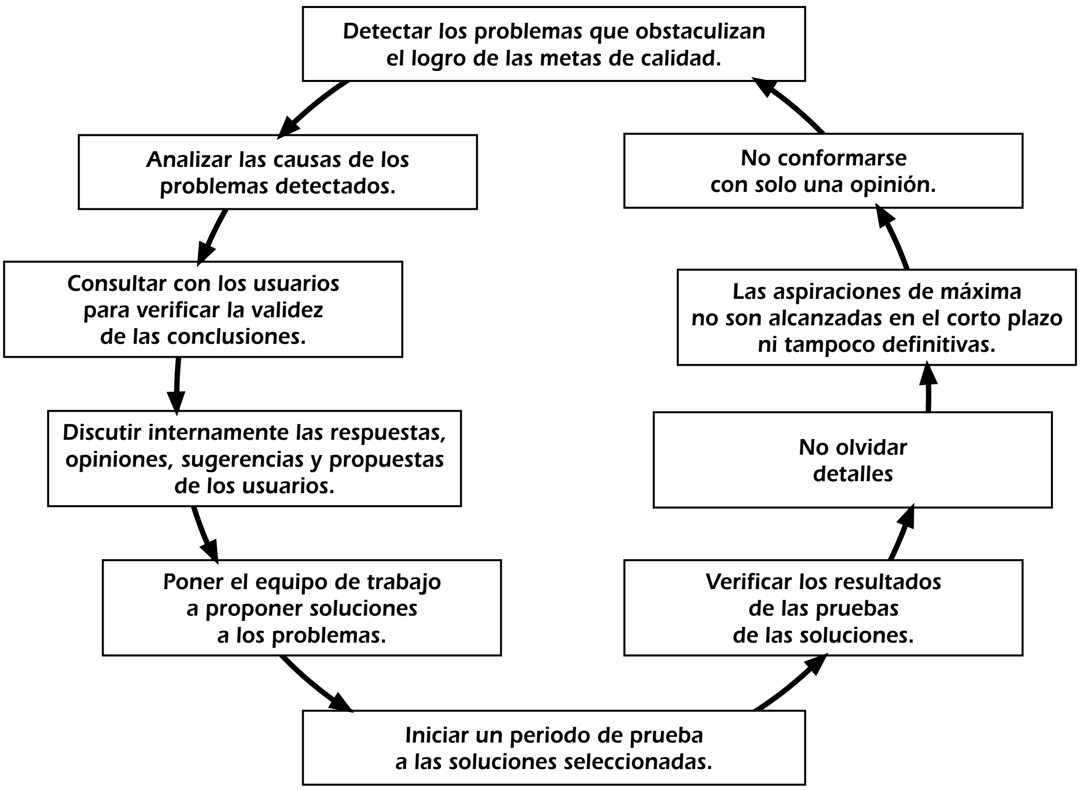


FIGURA 3. Decálogo de la calidad de los servicios turísticos.
FUENTE: Yorlenny Fontana con datos de Roberto Boullón,2003.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. ¿Cómo se puede lograr la calidad en el campo del turismo?
2. ¿Cuáles son los errores mas frecuentes que comenten las empresas turísticas y que tienen como consecuencia la no-calidad?
3. ¿Qué acciones debe desarrollar una empresa para evitar los problemas de calidad?
4. Seleccione tres (3) conceptos de calidad e ilustre cada uno de ellos con ejemplos prácticos.
5. ¿Puede una empresa turística trabajar con Cero Defectos en el proceso de prestación de servicios? Justifique su respuesta.

Lecturas recomendadas

Juliá, Porsche, Jiménez y Verge (2002). *Gestión de calidad aplicada a hotelería y restauración,* Madrid: Pearson Educación, S.A.

Este libro posee una amplia explicación sobre los fundamentos claves de la calidad, en las empresas de hostelería y restauración, desde los pasos iniciales para la aplicación de los sistemas de calidad, hasta la importancia que tiene el liderazgo del gerente o propietario. Un elemento importante que tiene es que el estudiante puede adaptar y aprovechar las herramientas para la gestión de calidad.

Rico, R. (1993). *Calidad estratégica total: Total Quality Management,* Argentina: Ediciones Macchi.

El libro tiene como fin que el lector comprenda en todas sus dimensiones el concepto de la Calidad Total y como ésta se puede aplicar a las empresas de diferente tamaño, sean Pymes o grandes. También la lectura no solo ofrece los casos exitosos, sino también los posibles obstáculos que se puede encontrar un empresario al tratar de hacer cambios en el negocio.

Algunos de los principales temas que abarca el libro son: Los Costos de la «No Calidad», Gestión y Control de la Calidad Total, Calidad Estratégica, entre otros.

Capítulo VI

Facetas de la calidad

SUMARIO

- ***Las tres caras de la calidad***
- ***La cara humana***
- ***La cara física***
- ***La cara ambiental***
- ***Producción y calidad***

Objetivo general

Identificar las diferentes facetas que posee la calidad en los servicios turísticos.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Identificar y analizar las tres caras de la calidad.
2. Conocer el ciclo del servicio y su importancia en la calidad de los servicios.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

Sinópsis del capítulo

En busca de la excelencia, los productores de servicio tienden a dirigir su preocupación a la calidad, sin embargo, esto no es suficiente debido a que el verdadero evaluador del servicio es el consumidor.

La cara real de los servicios tiene tres aspectos, que deben de ser tomados en cuenta con la búsqueda de la calidad, éstos son: la cara física, que se refiere a la infraestructura, su funcionalidad, mantenimiento, aseo, entre otros; la cara humana en la que se engloba las características del personal; y la cara ambiental, que se refiere al tipo de usuarios que hace uso de los servicios.

La calidad es el resultado de trabajar en la revisión y ajustes del diseño de servicio, de los requisitos y atributos que deben satisfacer las tres caras del servicio y de los estándares de calidad que se hayan fijado.

Las tres caras de la calidad

La calidad de los servicios turísticos es el resultado de la mezcla de tres caras:

1. La **cara humana**, se encuentra conformada por las personas encargadas de brindar los diversos servicios.
2. La **cara física**, son los elementos físicos del entorno donde se desarrollan las diferentes actividades.
3. La **cara ambiental**, se refiere a la clase de gente que utiliza el servicio.

Al manifestar su conformidad o desagrado, con respecto al servicio recibido, el usuario combina los siguientes aspectos:

— La atención que brindó el personal.
— La compatibilidad entre los gustos, costumbres de los usuarios y el ambiente en el que se encuentra.
— La funcionalidad, comodidad y armonía del lugar.
— El mantenimiento y limpieza de la planta física.
— Los elementos del confort.
— Las instalaciones de apoyo que facilitan la visita a los atractivos turísticos.

La cara humana

Para evitar errores en este aspecto es necesario que el personal y el propietario de la empresa turística, considere las siguientes cualidades y habilidades:

— Flexibilidad y versatilidad.
— Amabilidad.
— Actitud siempre positiva.
— Idoneidad en la presentación.
— Disciplina.

La cara humana tiene dos expresiones: una visible y otra invisible para el usuario. La primera se refiere aquellos empleados que tienen contacto directo con el visitante, mientras que la expresión invisible se refiere a los servicios llamados ocultos, como es la cocina, la lavandería, la administración, entre otros.

La cara física

Para obtener el éxito de la cara física de los servicios es necesario tener en cuenta las siguientes variables:

— Aspecto exterior de la empresa (fachada, rotulación, etc.).
— Funcionalidad técnica.
— Equipamiento e instalaciones.
— Decoración y mantenimiento.
— Aseo.

Debido a que la cara física es lo primero que observa el usuario, ésta se puede predisponer a favor o en contra del usuario. Es importante tener en cuenta que ante el paso del tiempo las instalaciones necesitan de mantenimiento y adaptación a las nuevas necesidades de los usuarios, además, «el principio a respetar es que, por más modesta que sea la empresa, el edificio tiene que brillar porque una cara física humilde y bien cuidada es aceptable, pero si se muestra sucia trasmitirá rechazo» (Boullón, 2003: 93).

La cara ambiental

Se refiere a la combinación de los clientes y el ambiente físico del lugar, es decir, el clima que atrae a un tipo de clientes pero que espanta a otros.

La primera impresión, que tiene un usuario del servicio, puede beneficiar o perjudicar seriamente la opinión que la persona tendrá de éste. Y lo que es peor, la impresión puede ser tan negativa que el usuario lo recordará siempre y propagará su opinión, porque el desagrado que produjo el ambiente social pudo opacar la cara humana y física del lugar.

Los indicadores de la cara ambiental son los siguientes:

— Cierta homogeneidad en el público.

— Cierta selectividad.

— Códigos de apariencia.

— Atmósfera cálida o fría.

— Sentirse bien.

> ***La calidad no es un lujo, sino que es el resultado de la respuesta adecuada a las necesidades y gustos del consumidor, por más humilde que fuera el servicio.*** (Boullón, 2003: 98)

Producción y calidad

Todo servicio es una respuesta a las necesidades del usuario.

> *Una vez comprobadas y definidas con la mayor precisión en todos sus detalles, el encargado de resolver este tipo de necesidades diseña el servicio que va a prestar tomando en cuenta al cliente objetivo y al tamaño y las características de la empresa que piensa crear.* (Boullón, 2003: 99)

A partir de estas características se realiza un listado de requisitos y atributos, de acuerdo a los cuales se establecen los estándares de calidad correspondientes a las tres caras. Una vez que la empresa se encuentra funcionando, es necesario que se controle la calidad del servicio y ésta sea evaluada por el usuario.

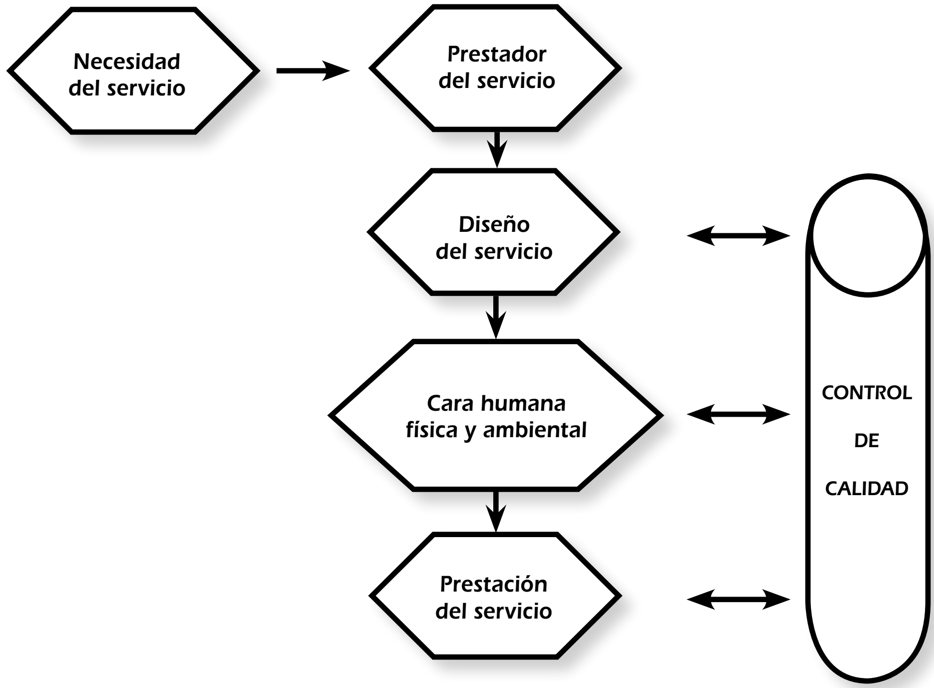


FIGURA 4. Ciclo del servicio y su calidad.

FUENTE: Yorlenny Fontana con datos de Roberto Boullón, 2003.

El control de calidad, es necesario que esté contemplado desde que se diseña el servicio/producto hasta la prestación del servicio; además, en este se debe prever estándares de calidad, la evaluación interna de la empresa y la que hacen los clientes a la empresa, entre otros.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. ¿Cuáles son las tres caras de la calidad y cuáles son los elementos que se debe contemplar en cada una de ellas? Indíquelas e lustre con ejemplos prácticos.
2. ¿Explique cómo se deben desarrollar cada una de las tres caras de la calidad en una empresa de alimentos y bebidas?
3. Explique cada uno de los elementos que contempla el ciclo de la calidad, indicando la importancia en una empresa de servicios turísticos.

Lecturas recomendadas

SALVADOR, M. (s.f.). «Evaluación de la calidad de servicios en España y Paraguay y su impacto en la satisfacción de los usuarios». Universidad de Almería. Universidad de Sevilla. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www.cop.es/delegaci/andocci/VOL.23_1_5.pdf>.

El documento es el resultado de un análisis de la percepción de los servicios que tienen dos poblaciones que se desarrollan en contextos socioculturales diferentes.

El documento le brinda al estudiante un panorama general sobre las diferentes fases de la calidad que son fundamentales en la prestación del servicio, como son la cara física, la humana y la ambiental; las cuales no se denominan con el nombre de caras, pero si se percibe la presencia de éstas en el desarrollo del documento.

CAPÍTULO VII

Procedimientos

SUMARIO

- ♦ ***Entre el análisis y la acción***
- ♦ ***La Rueda de Deming***
- ♦ ***Diagramas Causa-Efecto***

Objetivo general

IDENTIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS PLANTEADOS POR EDWARD DEMING Y POR KAOURO ISHIKAWA PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Analizar el procedimiento de la Rueda de Deming.
2. Analizar el procedimiento del diagrama Causa-Efecto.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINÓPSIS DEL CAPÍTULO

En este capítulo se describen algunas herramientas para elaborar programas de calidad, tales como la Rueda de Deming que incluye los siguientes pasos para la aplicación de un programa de calidad: planificar, hacer, verificar y ajustar. Después de concluir este último paso, se vuelve nuevamente a iniciar el ciclo.

También se describe el diagrama propuesto por Ishikawa llamado «Causa-Efecto», utilizado para analizar los principales problemas que aquejan la calidad de los productos industrializados. Primero se deben identificar las causas de los problemas y se anotan todos los componentes de las causas que se están analizando. En la práctica este esquema se lleva a cabo de la siguiente manera: 1) elaborar un listado de problemas, 2) analizar sus causas, 3) verificar los efectos de la no calidad, y 4) pasar la información al diagrama.

LA RUEDA DE DEMING

Edwards Deming, físico matemático de los Estados Unidos, promocionó en su país un curso sobre control estadístico de calidad para personal de la industria y universidades. Sus

propuestas en torno a la calidad promovieron cambios en grandes corporaciones como la *Ford Motor Company, Florida Power & Light*, entre otras.

Los principales aportes de Deming se basaron en la transformación de la gestión organizativa, señalando como se debe administrar la empresa para asegurar el éxito por medio de la calidad.

El procedimiento que propuso Deming comprende los siguientes pasos:

1. **Planificar**: implica elaborar acciones a corto, mediano y largo plazo. Como mínimo, definir todos los pasos que debe cumplir cada tarea y establecer los correspondientes atributos de calidad que debe alcanzar el producto o servicio final.
2. **Hacer**: consiste en implementar el plan.
3. **Verificar**: observar lo realizado para comprobar si no llega a lo esperado, si lo alcanza, o si lo supera.
4. **Ajustar**: corregir los errores cometidos en el proceso y mejorarlos.

La Rueda de Deming es un proceso que debe ser continuo, recomenzando en cada nueva vuelta para ajustar el plan e iniciar una vez más el proceso.

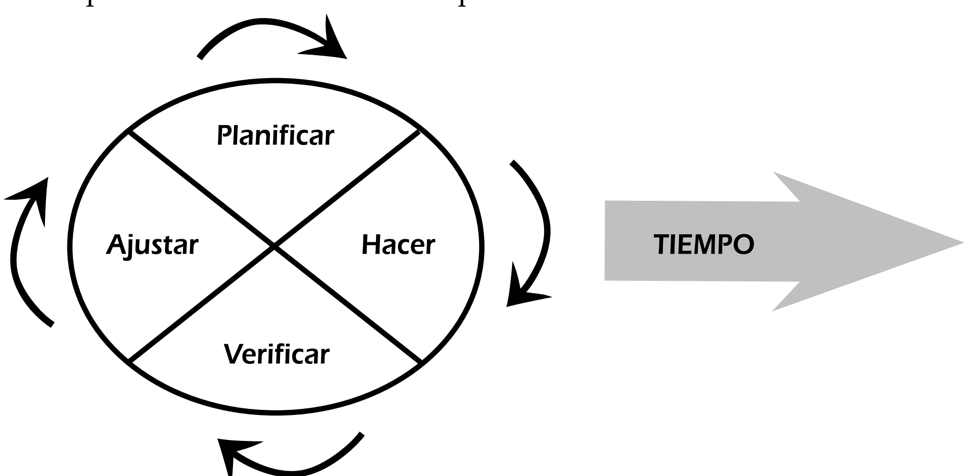


FIGURA 5. Rueda de Deming.

FUENTE: Roberto Boullón. **Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa,** 2003.

> *En esencia planificar no es más que anticiparse al futuro, identificando obstáculos a salvar y evaluando las consecuencias positivas de lo que se piensa hacer* (Boullón, 2003: 105).

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Kaouro Ishikawa, nacido en Japón y graduado en ingeniería, fue el creador de diagramas preparados para analizar las causas y los efectos de los principales problemas que afectan la calidad de los productos industriales, para él, el proceso debe iniciar con un análisis minucioso de los problemas.

Ishikawa, plantea que la administración debe de convertirse en uno de los principales objetivos de la empresa, planificando a largo plazo y poniendo metas de calidad en todas las áreas de intervención. Las metas de calidad se pueden cumplir siempre y cuando haya un compromiso con todo el proceso y una identificación e implementación de acciones por parte del personal.

Ishikawa propone:

1. **Elaborar un listado de problemas**: detectar los problemas y describirlos con el mayor detalle posible.
2. **Analizar las causas que lo producen**: identificar los elementos o circunstancias que lo causan para profundizar en el análisis de éstos y determinar con la mayor precisión las posibles variables que la componen.
3. **Verificar los efectos** (no calidad).
4. **Volcar la información en diagrama**: esta tarea puede ser complicada para quien no está familiarizado con la elaboración de gráficos, por lo tanto el autor recomienda registrar la información utilizando la técnica de sinópticos o esquema.

A continuación se presenta un problema de calidad y las posibles causas que orientaron a ese problema.

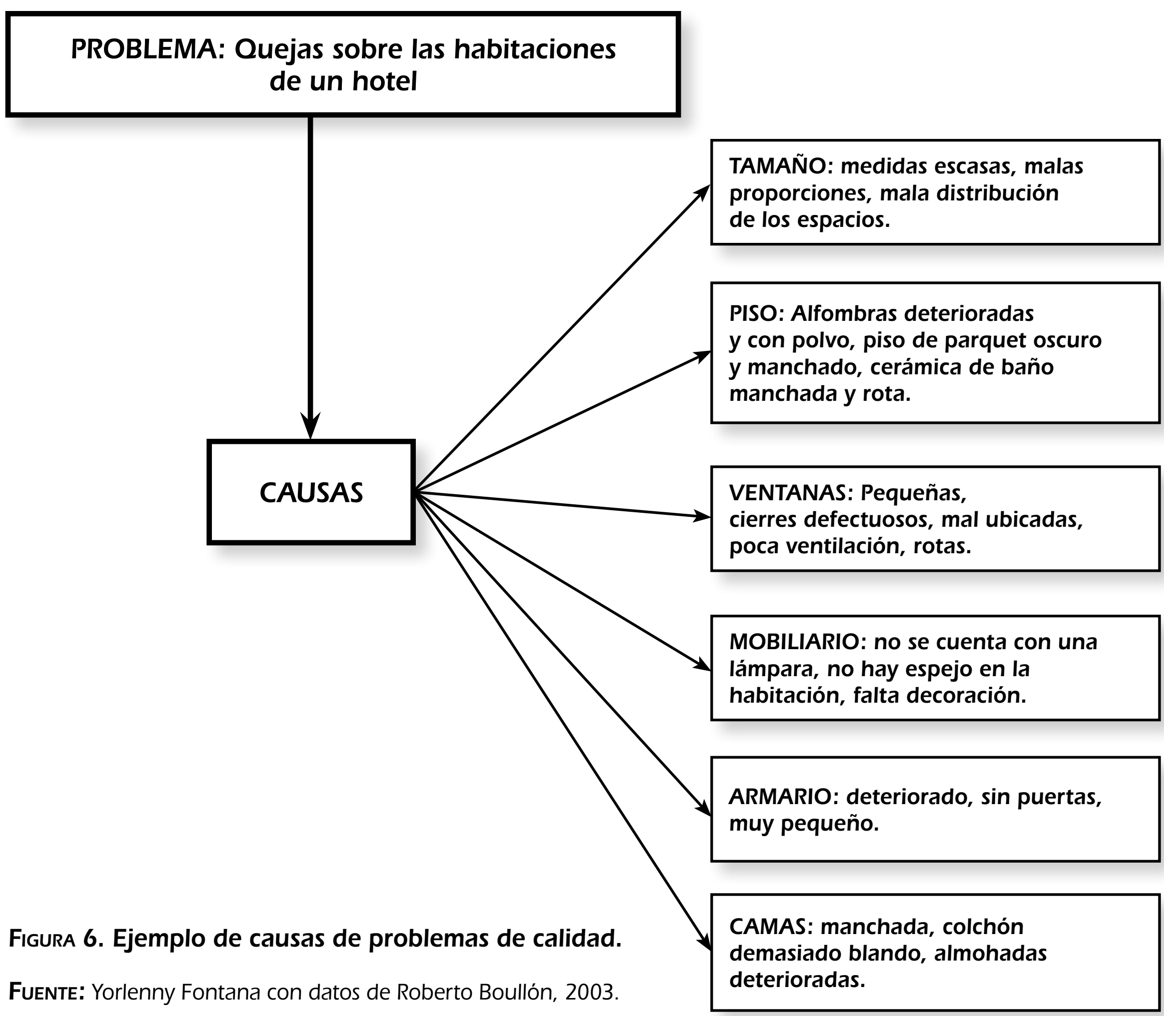


FIGURA 6. Ejemplo de causas de problemas de calidad.

FUENTE: Yorlenny Fontana con datos de Roberto Boullón, 2003.

Como ejemplo, se ilustra con la siguiente figura la relación Causa-Efecto de la queja presentada por unos clientes sobre las habitaciones de un hotel.

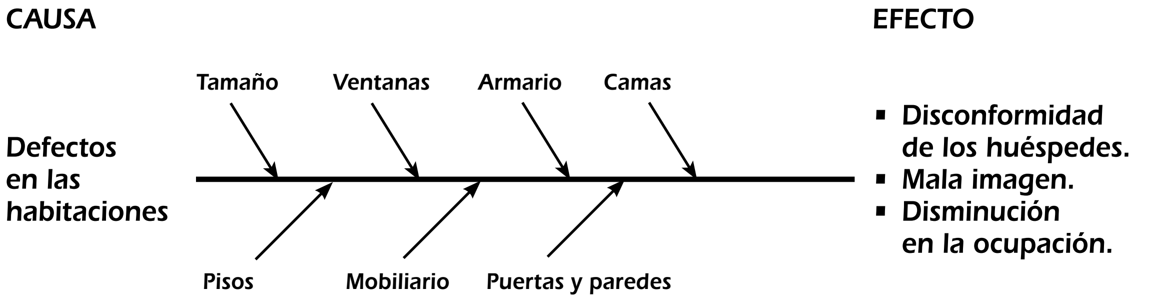


FIGURA 7. Ejemplo de Causa-Efecto de fallas en la cara física.

FUENTE: Roberto Boullón. **Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa**, 2003

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. ¿Cuáles son los procedimientos que propuso Deming para el control de la calidad? Explíquelo con un ejemplo tomando una empresa de hospedaje como modelo.
2. Elabore un diagrama de Ishikawa sobre una queja de turistas por el servicio de tour a un volcán. Señale cada una de las causas y efectos en detalle.
3. ¿Determine cuáles son las similitudes y diferencias entre lo propuesto por Deming y por Ishikawa?

LECTURAS RECOMENDADAS

GUTIÉRREZ, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (2da. Edición), México: McGraw-Hill Interamericana.

El capítulo nueve del libro realiza una explicación sobre el diagrama de Ishikawa (causa-efecto), el método y el uso de las gráficas. Este le permitirá al estudiante visualizar paso a paso la construcción del diagrama.

BARRA, R. (1993). *Círculos de calidad en operación: estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades,* Buenos Aires: McGraw-Hill.

El último capítulo de este libro hace mención sobre las técnicas de los Círculos de Calidad en operación. Realiza una explicación sobre los procedimientos de diferentes técnicas para trabajar el tema de la calidad, entre ellos: la selección de problemas, análisis de Causa–Efecto, análisis de Pareto, gráficas e histogramas, entre otros. El libro le permitirá al estudiante conocer otro tipo técnicas de análisis de la calidad.

CAPÍTULO VIII

Atributos y requisitos

SUMARIO

- ***Los atributos de la calidad***
- ***Concepto de Requisito***
- ***¿Quén está primero?***
- ***Requistos, atributos y calidad de los servicios***
- ***Costo de la No calidad***

Objetivo general

CONOCER LOS ATRIBUTOS, REQUISITOS Y COSTOS DE LA NO-CALIDAD.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Indentificar los diferentes atributos y requisitos de la calidad.
2. Conocer los componentes de un programa de calidad.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINÓPSIS DEL CAPÍTULO

Los atributos indican cualidades que ayudan a distinguir a cada servicio de otros similares. Para que un servicio se destaque, debe incorporar atributos propios y, cuantos más atributos tenga, más posibilidades tienen para satisfacer a la mayoría de los usuarios. Hay que tener en cuenta que existen atributos generales, como es el orden y limpieza, los cuales siempre deben estar presentes. También los hay específicos.

Para descubrir los requisitos, los empresarios deben analizar los momentos de verdad del servicio, que es cuando se da la interacción entre el usuario y el servicio.

Para la formulación de los requisitos se hace a traves de la observación antes, durante y después de la prestación del servicio. El empresario debe identificar las espectativas del mercado, cumplir con lo demandado trabajando con estándares de calidad.

Los atributos de la calidad

Los atributos de la calidad y requisitos

Hay atributos que tienen validez universal y por lo tanto son los primeros a tomar en cuenta en la búsqueda de la calidad, tales como la limpieza del lugar y el buen trato; estos atributos se denominan **generales**. Mientras que hay otros atributos que cambian con el tipo de servicio que se brinda, a este grupo de atributos se les llama **específicos**.

Cada atributo tiene sus propios indicadores, que permiten medir la intensidad de su calidad o no calidad, pero muy pocos de ellos tienen valor universal.

Es importante tener en cuenta que un único atributo no sirve para apreciar la calidad, ésta debe ser valorada por el total de atributos que posea. Además, los atributos del servicio pueden ser fijados por la propia empresa o impuestos por los clientes, pero éstos siempre diferenciarán a un servicio de otro.

A través del uso reiterado de un servicio, se difunden sus atributos en la demanda y ésta los adopta como propios exigiendo que se cumplan; ésta situación convierte a los atributos en requisitos.

Los requisitos deben:

- Contemplar los deseos, aspiraciones y expectativas del mercado meta.
- Ser concretos y ponderables, para que frente a un caso real sea posible establecer el nivel de cumplimiento.
- Adecuar la calidad de la totalidad de los servicios suministrados a los precios fijados de acuerdo al nivel del negocio.

¿Que está primero?

¿Qué está primero: los atributos, los requisitos o las normas/estándares? La respuesta a esta pregunta es relativa, ya que si el producto es original primero están los atributos definidos por sus creadores. Pero si es un servicio «clásico» (atender una pizzería, organizar una excursión, etc.), entonces los requisitos de los usuarios se encuentran de primero, porque es posible que los usuarios ya hayan consumido este tipo de servicio en otras ocasiones.

En el marco de los requisitos, atributos la búsqueda de la calidad se basa en cuatro principios:

1. Requisitos y atributos.
2. Prevención.
3. Cero defectos.
4. Cuidar los detalles.

Costo de la No-calidad

Un error en el que caen muchos prestadores de servicios, es creer que todo lo que es más caro tiene mayor calidad que lo que cuesta menos. Aunque es peligroso fijarse metas inalcanzables por haber sido copiadas de un establecimiento que lo supera en jerarquía, tam-

bién es recomendable que los que operan servicios modestos traten de visitar otros negocios de su mismo ramo y su mismo nivel para ver qué aspectos podría trasladar al suyo, a esta estrategia se le llama «espionaje industrial».

El término «No-calidad» se refiere al impacto negativo sobre los ingresos que puede provocar fallas en la prestación de los servicios que atenta contra su calidad. Para evitar la No -calidad, es necesario entender el concepto de control de calidad *(Quality Control)*. Este es el conjunto de técnicas y actividades operativas dirigidas a verificar si los atributos se ajustan a los requisitos de la demanda y si el servicio les satisface.

También es importante conocer el término de aseguramiento de la calidad *(Quality Assurance)*, esta comprende todas aquellas acciones planificadas, sistemáticas, orientadas a proveer la adecuada confianza a la empresa acerca de que el servicio va a poder cumplir y seguir cumpliendo los requisitos de calidad establecidos.

Es necesario elaborar la lista de requisitos, y luego actuar cumpliendo paso a paso lo previsto, bajo la premisa de que el punto de partida en cualquier sistema de calidad es prevenir los problemas y reducir las no-conformidades de los clientes a la mínima expresión. El camino hacia la calidad culmina con la formulación de las normas y estándares que debe cumplir el servicio.

Los programas de calidad se llevan a cabo en dos fases: a) formulación del programa, se hace una lista de los atributos y requisitos para culminar con la elaboración del manual de calidad, y b) la aplicación del manual. Esta última fase contempla los siguientes pasos: prevención de errores, puesta en marcha del programa, control de calidad, revisión de los requisitos, cuando la calidad es mejorada se investiga de nuevo al consumidor y se inicia nuevamente con el ciclo.

En la Figura 8 se pueden visualizar las fases del programa de calidad y los elementos de cada una de ellas.

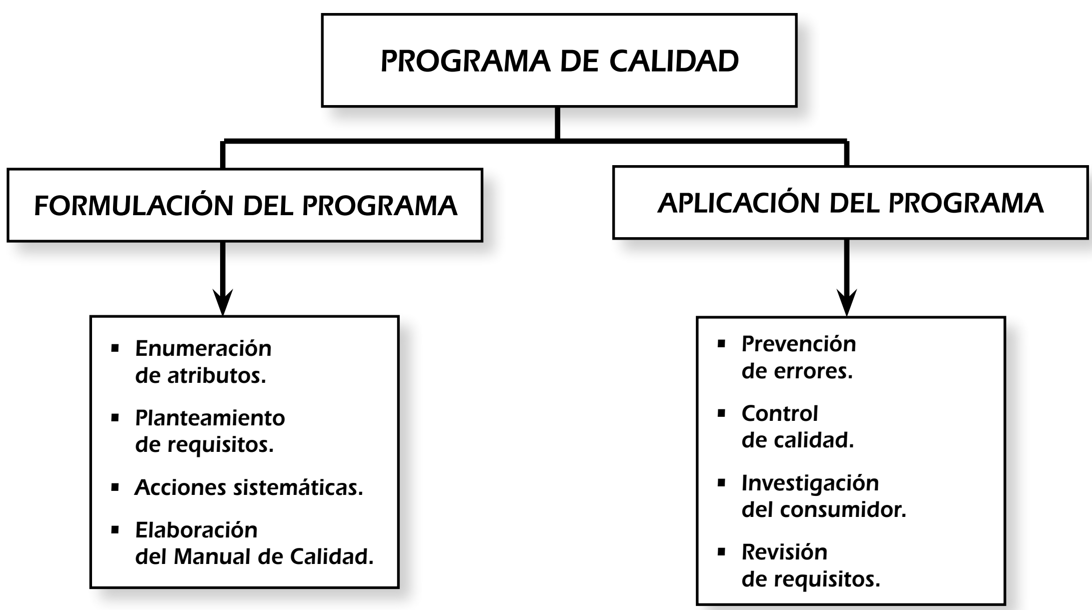


Figura 8. Atributos, Requisitos y calidad de los servicios.

Fuente: Yorlenny Fontana con datos de Roberto Boullón, 2003.

Gran parte del las Pymes ingresan la mercado turístico con poca experiencia; además, muchas veces los propietarios de estas empresas no han hecho turismo, por lo que se carece de información del manejo de esta actividad. Esta es una de las razones por la que existe la tendencia de las Pymes de caer en la «no calidad».

Otro de los problemas de las Pymes es que no consideran los programas de calidad como un elemento fundamental en la prestación del servicio, por eso muchas veces se caen en los mismo errores de manera reiterada, corriendo el riesgo incluso de salir del mercado.

Actividades de aprendizaje

1. ¿Mencione cuál es la diferencia entre atributo y requisito en la calidad del servicio?
2. ¿Indique qué elementos se deben tomar en cuenta para la elaboración de un programa de calidad en una empresa turística?
3. Haga una lista de los beneficios que tendría una empresa turística que implementa un programa de calidad.

Lectura recomendada

Juliá, Porsche, Jiménez y Verge (2002) *Gestión de calidad aplicada a hotelería y restauración,* Madrid: Pearson Educación, S.A.

Este libro hace referencia aspectos claves de la calidad, el cual le servirá al estudiante de insumo para que identifique atributos y requisitos en la prestación del servicio.

Capítulo IX

Percepción de la calidad

SUMARIO

- ***El valor percibido***
- ***Variaciones de la calidad percibida***
- ***Las tres caras del servicio***
- ***Publicidad y sacrificio imaginado***
- ***El riesgo estimado***
- ***Cuatro pares de relaciones***

Objetivo general

Analizar los elementos internos y externos de las empresas turísticas que influyen en la percepción de la calidad por parte de los clientes.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Analizar las variaciones de la calidad percibida por parte de los clientes.
2. Identificar los elementos de la publicidad que influyen en la percepción de la calidad.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

Sinópsis del capítulo

Por un lado, la calidad es percibida por cada consumidor, quien la valora desde su propia subjetividad, mientras que la empresa define su propia valoración a partir de los estándares de calidad de los servicios que presta. La coincidencia de estas dos percepciones lleva al éxito de la empresa. Sin embargo, esta no es una tarea fácil, ya que la singularidad de los clientes puede provocar percepciones muy diferentes de la calidad del servicio brindado. Para evitar esta situación se recomienda definir el segmento del mercado al cual se va a enfocar el servicio.

Debido a la continua renovación de visitantes en las empresas turísticas, se sugiere establecer sistemas constantes de información de los diferentes servicios brindados. Además, es muy importante que la publicidad se apegue a la realidad, para no crear falsas expectativas en los usuarios.

En la calidad interviene también la sensación de riesgo del cliente frente a la posibilidad de que el Mix de consumo no alcance sus expectativas. Esta sensación de riesgo se acrecienta con la falta de garantías y coberturas legales que protejan al consumidor.

El valor percibido

Cuando se valora un servicio turístico, se debe apreciar el beneficio y la utilidad, es decir, se debe valorar si cumple con su razón de ser.

En la valoración de un servicio, están en juego las percepciones del usuario que lo utiliza, así como la predisposición con la que encara la experiencia. Esta puede ser desde muy favorable hasta totalmente desfavorable. Luego de consumir el producto, el usuario elabora un juicio de valor que incluyen las tres caras del servicio: humana, física y ambiental.

«El éxito o fracaso dependerá de que el valor definido por la empresa coincida con el valor percibido por la mayoría de usuarios» (Boullón, 2003: 130), por ende, es de vital importancia que la empresa se preocupe por verificar las coincidencias o desajustes entre las metas de calidad que estableció y lo que percibieron los usuarios.

La prestación de servicios se brinda por un tiempo limitado, haciendo que los errores no tengan retorno para quien los sufre, quienes además valoran el servicio de manera subjetiva.

Variaciones de la calidad percibida

El alojamiento es el único servicio de consumo prolongado en el que sí es posible remendar un error, debido a que cabe la posibilidad de corregirlo al día siguiente si los huéspedes se alojan una noche más. A este tipo de servicio se le denomina de «largo consumo» o «ciclo largo».

En los de «corto consumo» o «ciclo corto» se carece de la oportunidad de enmendar un error porque es poco probable que un usuario regrese a la misma tienda o al mismo restaurante.

En esta modalidad de «consumo corto», el comportamiento de los usuarios es muy cambiante, y se encuentra en continua renovación. Para que se dé esta renovación continua se debe de informar de manera simple y económica a los usuarios.

En grandes sitios y empresas turísticas como los Parques Nacionales, empresas «todo incluido», entre otros, informan a los visitantes por medio de anuncios en la prensa, las condiciones de los atractivos del lugar y descuentos. Este método permite que los diferentes negocios se beneficien recíprocamente con información cruzada. Esta es una práctica importante que debe implementar las Pymes.

Informar adecuadamente es otro componente de la calidad global de una empresa, que beneficia tanto al usuario como al comerciante.

Hay que tomar en cuenta que antes de consumir algo, el usuario no puede percibir el valor del servicio, pero puede imaginárselo junto al sacrificio imaginado que le significará utilizar el servicio en cuanto al precio que deberá pagar, o el mal clima de la época. Al terminar de utilizar el servicio, el usuario compara la calidad percibida con el sacrificio imaginado. Lo anterior puede dar como resultado una experiencia exitosa o por el contrario negativa.

Publicidad y sacrificio imaginado

Con una publicidad, acorde a los servicios brindados, es posible influir en la mente del usuario para predisponerlo a favor de lo que va a consumir, y para asegurarse que no va a pasar por alto todos los detalles que se han agregado a un servicio. Esto puede modificar sus expectativas; que en este caso toman el nombre de calidad imaginada.

Pero si se exagera con la publicidad y la realidad está por debajo de lo anunciado, puede provocarse un gran desencanto del usuario.

La influencia de la publicidad y las experiencias vividas en otros viajes crean en el usuario prejuicios a favor o en contra del servicio, a lo que se le denomina «valor esperado», que es la mezcla de su propia percepción y de la voz del empresario por medio de la publicidad. Es por esta razón que se debe tener cuidado con la calidad y veracidad de la publicidad a utilizar.

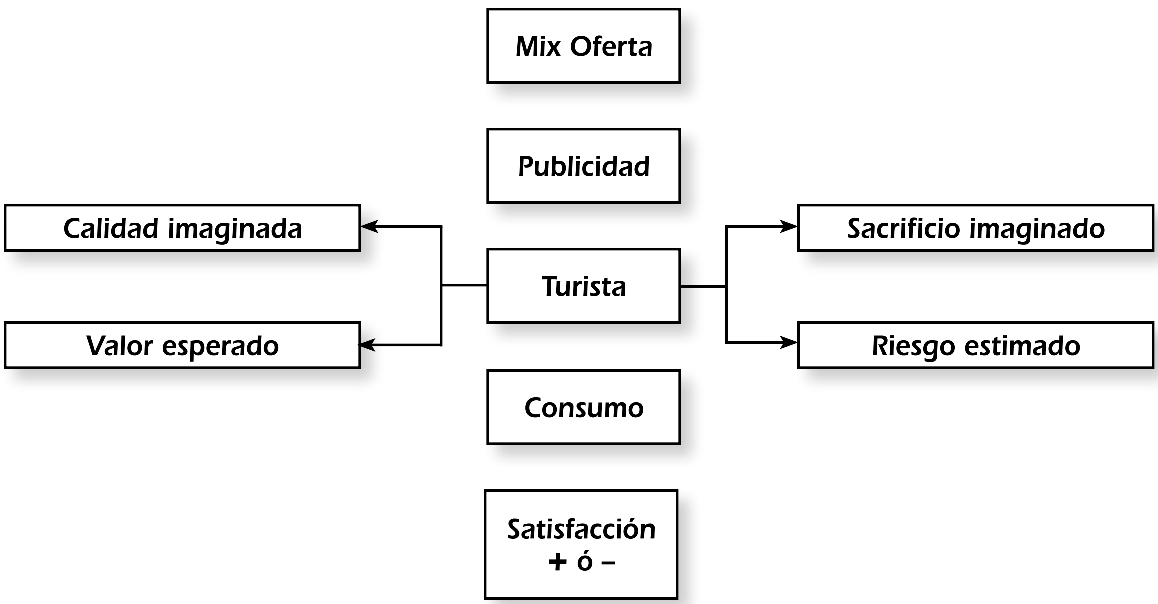


Figura 9. Proceso Consumo-Satisfacción.

Fuente: Roberto Boullón. **Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa**, 2003.

Los cambios en los gustos de los usuarios pueden dejar fuera del mercado a un servicio si este no se encuentra en constante actualización.

Otro factor, que influye en la apreciación de la calidad, es el riesgo que el cliente estima o supone que va a correr una vez que compró el Mix de ofertas. Frente a lo desconocido es común pensar en la posibilidad de que las promesas no se cumplirán.

Roberto Boullón, menciona que existen cuatro tipos de relaciones que intervienen en el proceso previo de definición y percepción de la calidad de los productos turísticos, éstas son:

1. Mix de oferta-Mix de servicios.
2. Cara imaginada-Cara real.
3. Cara humana-Cara física-Cara ambiental.
4. Voz del cliente-Voz del empresario.

Actividades de aprendizaje

1. ¿Qué estrategias tiene que implementar una empresa turística para cautivar al cliente con la percepción inicial?
2. ¿En qué tipo de servicios se pueden hacer variaciones en la calidad percibida y que acciones debe desarrollar la empresa?
3. Elabore una lista de ocho (8) elementos con su respectiva justificación que tiene que tomar en cuenta los empresarios para que un cliente tenga una buena percepción del servicio.
4. ¿Qué elementos tiene que contener la publicidad de una empresa para lograr una buena percepción del usuario?

Lecturas recomendadas

Hernández, R. Muñoz, P. Santos, L. y González, O. (s.f.). «Una propuesta general de análisis de la calidad y la satisfacción en el turismo rural español». Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Departamento de Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/ernandezrosamaria.pdf>.

La propuesta se vincula con una investigación de curso, donde se trata de explorar las relaciones entre la calidad en la gestión, la calidad percibida y la satisfacción por parte del usuario, en el ámbito de los alojamientos rurales españoles. Los estudiantes tendrán la oportunidad de conocer esta investigación desarrollada en un contexto diferente al nuestro, pero le ayudará hacer una comparación con nuestra realidad.

Esteban, A. Martín-Consuegra, D. Molina, A. y Díaz, E. (2005). «Calidad del turismo y percepción del consumidor en Toledo». Centro de Estudios de Consumo de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www.uclm.es/cesco/investigacion/2005/9.pdf>.

Este documento es el resultado de una investigación. En el segundo capítulo se mencionan los principales fundamentos sobre el consumo turístico y el proceso de decisión del consumidor. Es importante que el estudiante haga la consulta al documento porque le permitirá visualizar cuáles son las diferentes variables que se tienen que tomar en cuenta para medir la percepción de los clientes.

Capítulo X

¿Cliente, usuario o consumidor?

SUMARIO

- ***Contradicciones y precisiones***
- ***Los usuarios de los servicios turísticos***
- ***Tipos de usuarios***
- ***El usuario y la calidad del servicio***

Objetivo general

Distinguir las características de los clientes, usuarios o consumidores.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Identificar el perfil de los usuarios que consumen los servicios turísticos de la pequeña y mediana empresa.
2. Conocer las exigencias en términos de calidad de los usuarios de los servicios turísticos.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

Sinópsis del capítulo

En la actividad turística se debe hablar de usuarios y no de clientes, debido a que son muy pocos los turistas que repiten sus consumos en el mismo lugar. Con el desarrollo de la sociedad de consumo, las exigencias de las personas aumentan; esta situación se evidencia especialmente con los mercados europeos y norteamericanos que son los principales visitantes a nuestro país.

Roberto Boullón menciona que se estima que el 3% de los turistas son precursores, un 13% creadores de moda y un 84% turismo masivo. A la vez, estas tres categorías encierran otros elementos de análisis como las variables simples y las variables opuestas.

Ante una demanda tan variada, encontrar estándares de calidad no es tarea fácil. En este sentido, se deben elaborar programas de calidad para todos los niveles de un mismo servicio. Además se debe tomar en cuenta que, como la calidad del servicio es una apreciación subjetiva, se debe recurrir a las investigaciones de mercado y a la capacidad de observación de los dueños o gerentes.

Contradicciones y precisiones

El término cliente, se refiere a aquella persona que regresa a un mismo lugar cada vez que se repite la misma necesidad y si regresa, al mismo lugar, es porque allí, fue atendido de manera satisfactoria, es decir, se cumplieron sus expectativas.

La palabra *customer* del inglés «consumidor», se deriva de *custom* que quiere decir «costumbre». Es decir, la palabra consumidor se refiere a «acostumbrarse» al producto o servicio recibido, por ende, el consumidor seguirá concurriendo al negocio siempre que éste mantenga el nivel de calidad.

Pero en el caso del turismo, los viajeros tienden a elegir lugares diferentes en cada oportunidad, caso que se presenta principalmente en aquellos que viajan a otros países. Entre los que viajan en el propio país se encuentran quienes buscan cosas distintas y los que prefieren regresar al mismo lugar. Pero aún estos, gustan conocer diferentes atractivos turísticos, como restaurantes, tiendas de artesanías, museos, entre otros. Es por estas características que la mayoría de movimiento turístico mundial se comporta como usuario o consumidor.

Ante la constante renovación de la demanda, lo correcto es hablar de usuario o consumidor, ya que ambos términos no implican la repetición de compras en un mismo lugar. Sin embargo, es preferible utilizar la palabra usuario, debido a que en términos generales los turistas no consumen bienes, sino servicios.

Los usuarios de los servicios turísticos

Roberto Boullón menciona que existen diversos estudios que aseguran que conforme pasa el tiempo los usuarios y clientes se vuelven más exigentes, sin embargo, esta es una afirmación que no siempre se puede extender a los países en vías de desarrollo, debido a las sucesivas crisis económicas han llevado a que los usuarios se acostumbren a tolerar las caídas en la calidad de algunos productos.

Esta situación provoca que el turismo, originado en países desarrollados, tenga mayores exigencias que las que predominan en el mercado interno de los países latinoamericanos.

Tipos de usuarios

Es necesario señalar que no toda la población de un país accede al turismo. En todo el mundo los estratos más pobres quedan excluidos de esta posibilidad. En América Latina se ha comprobado que las poblaciones, de las grandes y medianas ciudades, tienen mayor acceso al turismo que la población rural y de pequeñas ciudades. Además, las pautas de consumo entre una población y la otra difieren notablemente.

La dificultad de encontrar quién hable español en algunos países del tercer mundo (África, Asia), provoca que la satisfacción de los turistas, originados en Latinoamérica, se vea disminuida.

Se estima que un 3% del de los turistas, de los países en vías de desarrollo y desarrollados, son precursores, es decir, están en busca de novedades. Otro 13% es calificado como creador de moda o como turismo selectivo, que llega a un lugar después que fue descubierto. Los primeros son los pioneros, y éstos, son los promotores y difusores «boca

a boca». Estos dos tipos de turismo prefieren «lugares exclusivos», en el cual no hay turismo masivo ni popular.

El 84% restante comprende a la masa que elige algún sitio y concurre a él en temporada alta hasta saturarlo o casi saturarlo. Éste tipo de turismo tiende a espantar a buena parte de los precursores o creadores de moda.

Por lo general, el reemplazo de unos clientes por otros se presenta debido a que, paralelamente al crecimiento de la demanda, se produce un lógico aumento de la oferta pero en parte de menor jerarquía que la inicial. Si se prioriza el crecimiento, antes del desarrollo y la planificación no cuenta; luego de un tiempo, el sitio pierde su identidad inicial hasta convertirse en un producto de nivel inferior para sus precursores y creadores de la moda.

La huida de este tipo de usuarios se presenta paulatinamente, evidenciando cómo los procesos, de decadencia en las Pymes, son el resultado de pequeños saldos negativos.

Para identificar y diferenciar a los usuarios se parte de las variables simples y de las variables opuestas *(Ver Figura 10).*

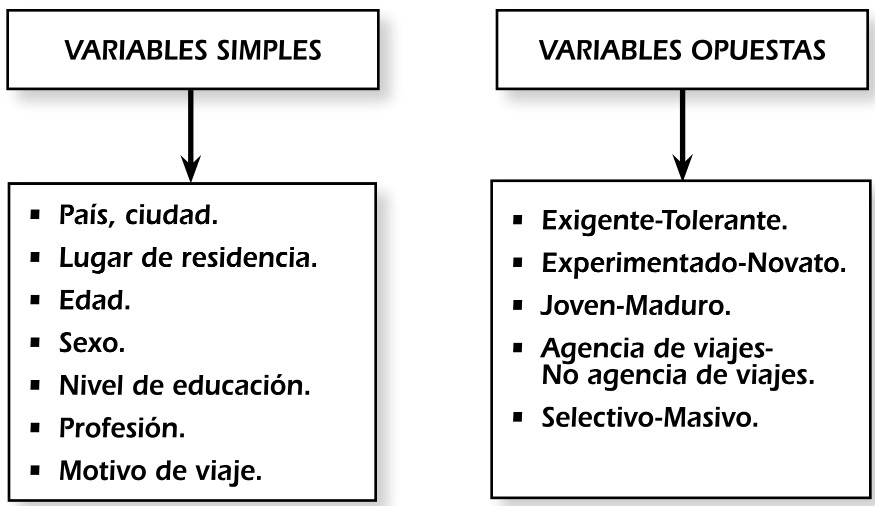


FIGURA 10. Variables para identificar y diferenciar a los usuarios.

FUENTE: Roberto Boullón, **Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa**, 2003.

EL USUARIO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO

Al tratar el tema de la calidad del servicio se debe tener en cuenta que lo que le gusta a un turista puede repudiarle a otro. Por lo que es un error creer que todos los servicios contratados en un viaje «todo incluido» son del total agrado del usuario.

Una posible solución a este problema es tratar de conformar grupos de turistas que tengan coincidencias entre sí. Para lograr esto, es apropiado contar con publicidad orientada a segmentos más compatibles de la población meta.

Además, después de investigar su demanda y tener claramente definido su segmento de mercado, el empresario debe corregir su oferta, brindando las variables necesarias, para atender a todos los niveles de exigencias de un servicio.

La apreciación de la calidad de un turista es el resultado de un proceso que incluye sus conocimientos, su estado de ánimo y la forma en que en ese momento juzga cómo es la cara humana y la cara ambiental del servicio.

Actividades de aprendizaje

1. Investigue, ¿cuál es el perfil de los turistas que gustan consumir los servicios de las pequeñas y medianas empresas turísticas?
2. ¿Cuáles cree usted que pueden ser las exigencias de calidad de los usuarios que visitan las pequeñas y medianas empresas de turismo?
3. ¿Cuáles son las personas que tienen mayor acceso a viajar y que características poseen?

Lectura recomendada

Salvador, M. (s.f.). «Evaluación de la calidad de servicios en España y Paraguay y su impacto en la satisfacción de los usuarios». Universidad de Almería. Universidad de Sevilla. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www.cop.es/delegaci/andocci/VOL.23_1_5.pdf>.

El documento es el resultado de un análisis de la percepción de los servicios que tienen dos poblaciones que se desarrollan en contextos socioculturales diferentes. Los resultados muestran que pese a las diferencias culturales, existen similitudes en la percepción de la calidad y en la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO XI

Experiencia de la calidad

SUMARIO

- ***El momento de verdad***
- ***Las etapas de un servicio***
- ***Registro de quejas***
- ***CalidadPrecio***
- ***El peso de los detalles***

Objetivo general

ANALIZAR LAS IMPLICACIONES DE LOS ELEMENTOS CLAVES EN EL PROCESO DE CALIDAD.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Determinar las herramientas que son útiles para el logro de la calidad.
2. Comprender la relación calidad-precio.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINÓPSIS DEL CAPÍTULO

«Los momentos de verdad» se presentan cuando el usuario comprueba cómo es en realidad el servicio que le han ofrecido, éstos momentos pueden implicar contactos frecuentes, escasos, cortos y prolongados entre el usuario y el empresario. También se presentan encuentros donde no hay una persona, sino el resultado de su trabajo. Es decir, «los momentos de verdad» se presentan tanto ante la cara humana del servicio, como ante la cara física y la cara ambiental. Además pueden ser explícitos o implícitos.

Ante tantos tipos de momentos de verdad hay que tener en cuenta que se pueden presentar errores intrascendentes, otros errores simples que deben corregirse, y errores de larga duración y de efecto persistente.

La percepción de la calidad, es el resultado de la suma de valoraciones parciales en diferentes momentos de la prestación del servicio, por lo tanto, es necesario que la empresa se encuentre muy atenta a cada una de las etapas del servicio. En este sentido, es importante que los empresarios escuchen las quejas de los usuarios, las registren y, de ser posible, compensen el error cometido. Estas acciones brindan a la empresa el prestigio de ser un negocio confiable y serio, además de que contribuye a disminuir el enojo del usuario.

El momento de verdad

El momento de verdad es todo contacto entre un usuario y un empleado (cara humana), y en el uso de las instalaciones (cara física), estos momentos constituyen momentos claves en la experiencia de recibir el servicio. Cualquier error que se presente en estos momentos puede influir en el concepto global que el usuario va a tener de la calidad del servicio. «Está comprobado que si después de cada vivencia el cliente sale contento se lo dirá a tres amigos, pero si queda insatisfecho se lo contará a once» (Boullón, 2003: 155).

Por esta razón el prestador del servicio debe preguntarse: ¿cuántos momentos de verdad enfrentan diariamente los usuarios?, y ¿de cuántos de estos encuentros salen satisfechos?. Formularse estas preguntas brinda la oportunidad de conocer mejor su propio negocio y poder enfrentar acciones destinadas a elevar la calidad que perciben los usuarios, así como saber si los juicios de valor de los usuarios son correspondientes a las creencias del propietario.

Durante los momentos de verdad, la atención al usuario y la prestación del servicio se ponen a prueba. Hay algunos errores tolerables, pero otros pueden resultar insoportables. También los hay explícitos e implícitos. Pero cuando en un negocio los primeros momentos de la verdad son negativos, el negocio corre peligro. También están los momentos de verdad críticos en los cuales los errores reiterados pueden ser fatales para la marcha del negocio.

Los momentos de verdad pertenecen también a las tres caras (humana, física, ambiental), que son considerados directos, pues son los que crean el ambiente en el que se desenvuelve el servicio.

Las etapas de un servicio

Apreciar la calidad de un servicio, es el resultado de una serie de valoraciones parciales que el usuario realiza sobre cada una de las etapas en que puede dividirse el servicio. Estas valoraciones siempre son subjetivas, como así lo es la observación que realiza el gerente o propietario del funcionamiento del negocio. Para obtener una observación sistemática que neutralice la subjetividad del gerente, éste debe conocer muy bien todas las partes en que es posible subdividir los servicios que presta, así como los estándares de calidad que deben cumplirse en cada uno de esos momentos de verdad.

Registro de quejas

En la actualidad casi no se usa el «libro de quejas», sin embargo es una herramienta de gran utilidad ya que sirve al usuario para descargar su inconformidad ante un mal servicio, y a la empresa para tener constancia de las etapas del servicio en que se producían errores, y para ver con qué frecuencia se producían.

El consumidor turístico tiende a ser muy tolerante, debido a que, por lo general, el viajero se encuentra en un momento atípico, lo cual provoca, en muchos casos, una reacción diferente a la que provocaría en otras circunstancias; además, muchos reclamos no tienen solución dado que son inconvenientes que ya sucedieron, como por ejemplo la salida tardía de una excursión.

En nuestros países latinoamericanos ésta tiende a ser la reacción del usuario, debido a que por lo general la queja no llega al responsable, dado que en muchos casos las agencias de viajes son revendedoras y es poco lo que pueden o quieren hacer. Mientras que en algunos países desarrollados existe legislación que protege al consumidor nacional, responsabilizando al empresario local que vendió el viaje, lo que a su vez ha provocado que varios proveedores desistan de vender destinos latinoamericanos.

Si se sitúa como responsable al prestador del servicio, éste se preocupa por conocer hasta el mínimo detalle de aquello que no le satisface al usuario y al final le renumera los errores descontándole un porcentaje de la factura o haciéndole un regalo; de esta manera es posible disminuir automáticamente el enojo en el cliente quien posiblemente terminará elogiando la actitud y responsabilidad de la empresa.

Calidad-Precio

Un buen comerciante es aquel que logra un equilibrio entre el cliente, el prestador del servicio, la calidad y el precio.

Para lograr este equilibrio se debe tomar en cuenta lo siguiente:

— **Tipo de usuario**: capacidad de gasto, formación, gustos y preferencias, entre otros.

— **Servicio o calidad**: tener definido el segmento de la demanda y verificar las condiciones de la competencia, con el objetivo de no saturar el mercado.

— **Precio**: este se fija y le da una jerarquía al servicio con la definición previa de estándares de calidad.

En cualquier caso, no hay que perder de vista la relación entre el nivel de calidad de un servicio y el precio que cuesta consumirlo, sin importar la capacidad económica del turista. La decisión de consumir un servicio se presenta cuando «el precio es aceptable».

La calidad en los servicios turísticos requiere un conocimiento profundo de la naturaleza de cada especialidad y del tamaño del emprendimiento. Mientras más grande sea el negocio, más se dificulta su administración y el mantenimiento de los estándares de calidad fijados.

En la programación de un servicio primero hay que perfilar las etapas y luego concentrarse en cada una de ellas hasta definir sus partes. Mientras que los usuarios perciben la calidad en primera instancia en las pequeñas cosas, en los detalles. Sin embargo, si la primera impresión (que es global) es negativa, es posible que el turista se devuelva por donde entró. Nadie se fija en los detalles de algo si la primera imagen es mala.

Actividades de aprendizaje

1. Mencione cinco (5) estrategias que puede idear un empresario para poder recuperar un cliente que quedo disgustado por una falla en el servicio.
2. ¿Cuáles son los momentos de verdad de una empresa turística, ilustre con un ejemplo práctico?
3. ¿En que consiste la relación Calidad-Precio?

Lectura recomendada

Juliá, Porsche, Jiménez y Verge. (2002). *Gestión de calidad aplicada a hotelería y restauración,* Madrid: Pearson Educación , S.A.

Esta obra posee una amplia explicación sobre los fundamentos claves de la calidad, en las empresas de hostelería y restauración, desde los pasos iniciales para la aplicación de los sistemas de calidad hasta la importancia que tiene el liderazgo del gerente o propietario. El estudiante puede adaptar y aprovechar las herramientas para la gestión de calidad que se presentan en el texto.

Capítulo XII

Investigación sobre el estado de la calidad

SUMARIO

- ***Situación actual***
- ***¿Qué debe investigarse? ¿Por qué?***
- ***Investigación dentro de la empresa***
- ***Investigación del usuario***
- ***Técnicas de investigación***
- ***Las encuestas autoadministradas***
- ***Entrevistas no estructuradas***
- ***Entrevistas estructuradas***
- ***Tipos de pregunta***

Objetivo general

Conocer los diferentes tipos de métodos y técnicas de investigación para indagar sobre el tema de la calidad.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Determinar los elementos que se deben evaluar para medir la calidad del servicio turístico.
2. Identificar las técnicas de investigación mas adecuadas para evaluar la calidad del servicio en las Pymes.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

Sinópsis del capítulo

Son pocas las investigaciones sobre la calidad de los servicios turísticos, y por lo general los propietarios de las Pymes desconocen la importancia de consultar al usuario para conocer su opinión sobre la calidad de lo que se le ofrece. Ante esta situación, se recomienda realizar una investigación dentro de la propia empresa y otra a través de los usuarios.

El propietario o gerente es quien debe llevar a cabo dichas investigaciones, con el fin de averiguar qué es lo que sucede con el cumplimiento de las tareas asignadas, tanto en el ámbito de la cara humana, como en la cara física y ambiental.

Existen tres maneras de obtener información de los clientes: por medio de encuestas autoadministradas, entrevistas no estructuradas y entrevistas estructuradas. Las últimas dos herramientas son

las más recomendadas. Es conveniente que la entrevista no estructurada la lleve a cabo el gerente, por medio de una conversación informal con los usuarios, mientras que las entrevistas estructuradas deben ser aplicadas por encuestadores.

¿Qué debe investigarse? ¿Por qué?

Son pocos los trabajos de investigación acerca de la calidad de los servicios que salen a luz pública, debido a que son utilizadas para diseñar estrategias y acciones orientadas a superar a la competencia.

En algunas revistas especializadas se publican comentarios acerca de la importancia que tiene el cliente en el destino de la empresa, recalcando que el conocimiento de sus gustos y exigencias es un dato clave para que un presentador de servicios salga adelante en su negocio.

La investigación dirigida a descubrir los niveles de calidad que debe alcanzar un negocio Pyme debe enfocarse hacia dos campos:

1. El **interno**, para evaluar las carencias de la empresa.
2. El **externo**, busca la evaluación de los usuarios con respecto al servicio brindado.

Investigación dentro de la empresa

La investigación interna en una Pyme resulta muy simple debido a su reducido tamaño. Sin embargo, el reducido tamaño también puede traer a colación graves desventajas, una de ellas es la posibilidad que se encuentre formada por miembros de una familia, a quienes puede ser que les cueste cambiar los hábitos familiares por hábitos empresariales.

La solución a este problema puede encontrarse en la capacitación de prácticas objetivas capaces de conducir a la obtención de datos confiables. Las prácticas objetivas implica plantear preguntas concretas sobre:

- La planta física.
- El personal.
- La administración (precios, compras, proveedores y promoción).
- Los problemas principales (demanda, competencia, temporadas bajas, entre otros).

Boullón plantea que con respecto a la planta física, cada empresa debe realizar un autoanálisis calificándose mediante un puntaje de cinco rangos (–2, –1, 0, +1, +2) el modo en que los distintos ambientes cumplen con los requisitos ideales de superficie, diseño, equipamiento, decoración, mantenimiento y aseo.

Es recomendable que el examen lo realice cada integrante del grupo de trabajo, para luego promediar los resultados y buscar en conjunto las soluciones necesarias para resolver los distintos problemas.

Es fundamental el análisis mensual y anual de los ingresos para fijar las metas para las próximas temporadas, así como la programación de los gastos que genera el mantenimiento y reparación de todo lo que falla en la planta física.

Técnicas de investigación

Una técnica poco recomendada son las encuestas autoadministradas. Las entrevistas no estructuradas son el mejor método para aplicar en las empresas más pequeñas, pues sólo es necesario que el administrador o dueño se memorice algunas preguntas básicas y las introduzca dentro de una conversación con el usuario. Luego debe registrar los datos obtenidos debido a que puede olvidarlos. Si la empresa es de mayor tamaño, es recomendable utilizar entrevistas estructuradas con respuestas cerradas que sean aplicadas por encuestadores.

El método más adecuado es el de «muestreo por cuotas», en el que se selecciona proporcionalmente a quienes se va a entrevistar a partir de subgrupos o segmentos que resultan de la combinación de variables. Cada uno de los subgrupos representará a un determinado estilo de cliente.

La investigación debe realizarse apenas finaliza el consumo, para no perder datos de importancia.

Las encuestas autoadministradas

Las encuestas autoadministradas tienden a no ser respondidas por el usuario, por lo tanto es más un autoengaño que un método para la recolección de la información. Sólo en el caso de las excursiones es posible que éstas sean contestadas.

Como se mencionó anteriormente, en el caso de una Pyme es recomendable realizar la investigación directa con el usuario.

Entrevistas no estructuradas

Si el negocio tiene entre 1 y 6 empleados es recomendable que el dueño sea quien entreviste a ciertos usuarios representativos de la demanda. En este caso, es importante que las preguntas se planteen en forma positiva, sin transmitir los problemas que sufre la empresa. Luego, los resultados deben sistematizarse junto con algunos datos del entrevistado (edad, profesión, lugar de origen, sexo, ocupación, entre otras).

Entre los temas a tratar en la entrevista deben de estar las tres caras de la calidad. El tema de la cara humana puede ser el más difícil de abordar, por lo cual, el dueño debe adoptar un tono confidencial pidiéndole al entrevistado su ayuda, para tratar de mejorar la calidad del servicio. Las preguntas acerca de la cara humana deben de tener en cuenta aspectos como el modo en que fue atendido, si fueron cumplidas las obligaciones del personal dentro de los tiempos previstos, y si se realizaron correctamente las tareas de limpieza y el ordenamiento de la habitación.

Otro dato, difícil de obtener, es la opinión del usuario con respecto a la cara ambiental, porque este debe manifestarse respecto de los otros clientes. Por lo tanto, es aconsejable dejar estas preguntas para el final de la conversación, cuando ya se haya ganado la confianza del encuestado.

Entrevistas estructuradas

Esta es la herramienta adecuada para realizar investigación en empresas turísticas medianas, es decir, aquellas que tienen entre 7 y 20 empleados.

La entrevista estructurada es llevada a cabo por un encuestador, con ayuda de un cuestionario.

En los cuadros 7 y 8 (pp. 192-193) del libro que nos ocupa se ejemplifican modelos de cuestionarios para investigar la opinión de los usuarios.

Tipos de pregunta

En un cuestionario no debe perderse de vista el objetivo de la investigación. Las variables a evaluar en este caso son las que se refieran a la cara humana, la cara física y la ambiental.

Las preguntas pueden ser abiertas (que busca fomentar que el entrevistado hable y aporte información), cerradas (son más precisas porque abarcan temas concretos vinculados a los problemas a indagar), y probatorias (que se utilizan para verificar una sospecha sobre el origen y causas de cuestiones negativas de las cuales se tiene prediagnóstico).

Actividades de aprendizaje

1. ¿Cuáles son los elementos que se deben contemplar para medir la calidad de los servicios turísticos?
2. ¿Cuáles técnicas de investigación son las más adecuadas, para evaluar la calidad del servicio turístico, en una Pyme?
3. Elabore una entrevista que pueda ser aplicada a clientes de un servicio de alojamiento.

Lecturas recomendadas

Juliá, Porsche, Jiménez y Verge (2002). *Gestión de Calidad Aplicada a Hotelería y Restauración*, Madrid: Pearson Educación, S.A.

El capítulo ocho de este libro trata sobre «La medida de la calidad de servicio»; entre los principales aspectos tratados se encuentran: las fuentes de obtención de información, el diseño de cuestionarios, el análisis y la utilidad de los resultados, los ejemplos de hoteles, entre otros. Esta información le servirá al estudiante como ejemplo para la elaboración de instrumentos de medición e investigación.

Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (2da. Edición), México: McGraw- Hill Interamericana.

En los apartados 17 y 18, de esta obra, se señalan los procedimientos sobre el muestreo aleatorio y muestreo de aceptación para la aplicación de instrumentos para la investigación sobre el tema de la calidad. El estudiante tendrá la oportunidad de conocer a profundidad de este tipo de procedimientos y tomar la decisión de utilizarlos o no en alguna investigación.

CAPÍTULO XIII

Capacitación de los gerentes o propietarios

SUMARIO

- ♦ ***Amplitud y limitaciones del modelo teórico***
- ♦ ***¿Por qué empezar por los propietarios o gerentes?***
- ♦ ***Los roles del propietario o gerente***
- ♦ ***Las seis virtudes de un buen administrador***

Objetivo general

ANALIZAR LA IMPORTANCIA QUE TIENEN EL ROL DE LOS GERENTES O PROPIETARIOS EN UNA EMPRESA.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Determinar los roles que tiene que asumir un gerente o propietario en la empresa con respecto a la calidad de los servicios.
2. Identificar cuáles deben ser las áreas de atención de un gerente con respecto a la capacitación.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINÓPSIS DEL CAPÍTULO

Debido a las amplias diferencias que se presentan entre las grandes empresas y las Pymes, los modelos de excelencia de las primeras deben adaptarse a los contextos de las pequeñas empresas.

En primera instancia se recomienda capacitar a los propietarios o gerentes, para que ellos compartan sus nuevos conocimientos con el resto del personal. Estos programas de capacitación deben concentrarse en los siguientes puntos: capacitar en la conducción del negocio, aclarar las funciones de cada puesto de trabajo, supervisar los comportamiento y rendimientos del personal, analizar diariamente la marcha del negocio, difundir la imagen del negocio en la localidad, hacerse cargo de las relaciones públicas, mantener un registro de quejas, investigar acerca de la satisfacción de los usuarios e informarse acerca de lo que hace la competencia.

Para llevar a cabo estas funciones los administradores deben adquirir y desarrollar las siguientes virtudes: entender que toda empresa, sin importar su tamaño, debe funcionar como una organización; asumir que el éxito depende de la adecuación del esquema funcional según su especialidad y tamaño, tener coherencia en el nivel de calidad y sus capacidades reales, difundir en el personal las normas y

estándares de calidad a lograr, fomentar en el personal el trabajo en equipo, brindar explicaciones al personal y no remitirse únicamente a dar órdenes.

Amplitud y limitaciones del modelo teórico

Los modelos para lograr niveles de excelencia, en la prestación de servicios turísticos, no están al alcance de las Pymes, porque fueron pensadas para escalas mucho mayores. Por lo tanto, es necesario adecuar a estas circunstancias la definición de los atributos que debe poseer un servicio para satisfacer los Requisitos básicos de la demanda.

Desde esta perspectiva es posible afirmar que cualquier negocio de esta categoría puede alcanzar las «cinco estrellas» en cuanto a la calidad de los servicios que presta, si es que logra alcanzar los más altos niveles de excelencia que corresponden a negocios de tamaños reducidos.

Porqué empezar por los propietarios o gerentes

Cualquier programa de capacitación debe empezar por los propietarios o gerentes, debido a que si se empieza por la capacitación de los empleados se puede empeorar la situación generando conflicto entre los empleados y un propietario ignorante de los fundamentos, procedimientos y metodologías vinculadas al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios al turista. Esta formación, a estos mandos, es muy importante porque los propietarios o gerentes; ellos son los que en última instancia toman las decisiones sobre la dirección de la empresa.

El propósito de elevar la calidad es un objetivo administrativo, por lo tanto se debe de empezar por éstos. Sin embargo, la falta de competencia y el bajo espíritu de innovación, que predomina en algunos prestadores de servicio, es un mal que se puede trasladar al centro turístico en su conjunto. Por esto, la mejor manera de salir del estancamiento es mejorando el conocimiento técnico de sus empresarios y renovando su visión de futuro.

Los roles del propietario o gerente

A continuación se presentan las funciones y tareas que debe desempeñar un propietario o gerente de una Pyme, según Roberto Boullón:

— **Conducción del negocio**: para un propietario es recomendado asumir la responsabilidad de la conducción y de esa manera evitar los problemas que enfrentan las Pymes con estructura familiar, donde no quedan claro los límites de las competencias de cada miembro del grupo. El equipo de trabajo debe tener claro cuál es el objetivo técnico de negocio.

— **Distribución de las tareas**: un gerente es el encargado de elaborar el listado de requerimientos y funciones correspondientes a cada puesto de trabajo.

— **Cumplimiento de tareas**: el propietario, constantemente debe supervisar si el trabajo de los empleados se ajusta a los procedimientos y comportamientos indicados. De manera que debe realizar la corrección de errores y comportamientos equivocados.

— **Marcha del negocio**: el gerente debe recoger, sistematizar y exponer en las reuniones del grupo de trabajo, las impresiones y comentarios recogidos del personal so-

bre la marcha del negocio en cuanto a la calidad del servicio, satisfacción del cliente, errores excepcionales y repetidos, carencias importantes, cómo se está funcionando y qué debería hacerse para mejorar. En este momento, es importante escuchar lo que los empleados tengan que decir sobre sus tareas, la orientación del negocio y recomendaciones para la mejora del mismo.

— **Imagen del negocio**: el propietario debe funcionar como la figura principal en la construcción de la imagen de la empresa, mediante su participación en las cámaras de comercio y asociaciones de turismo, así como en su mismo negocio.

— **Relaciones públicas**: un gerente debe desempeñarse como el principal responsable de las relaciones públicas del negocio. Dentro del negocio, el objetivo es interaccionar con los usuarios, principalmente al principio de la prestación del servicio. Hacia fuera de la empresa, esta interacción es con los empresarios y agrupaciones locales; esta actividad evita el aislamiento del negocio con respecto a otros prestadores de servicios.

— **Registro de quejas**: la mejor manera de medir el funcionamiento de la empresa es que su propietario se mantenga atento a las quejas e insatisfacciones de los usuarios, llevando un registro de las mismas.

— **Satisfacción del usuario**: el propietario debe elaborar un repertorio de preguntas para que con su grupo de trabajo se validen y así pasar a elaborar el cuestionario definitivo que debe estar integrado por preguntas abiertas y cerradas. Los resultados, deben ser registrados periódicamente para observar la evolución de las respuestas y analizar la funcionalidad de la empresa en la satisfacción del cliente.

— **Conocimiento de la competencia**: el propietario, debe aprender a analizar la competencia cercana y de otros centros turísticos incluso más «evolucionados», así como buscar información escrita y gráfica; utilizando fotografías que ilustren los atributos necesarios para satisfacer los requisitos de la demanda.

A continuación, el autor plantea seis recomendaciones que deben de manejar los gerentes o propietarios de las Pymes.

1. Entender que cualquier empresa sin importar su tamaño debe ser funcional como una organización formal, cuyo objetivo es producir un bien o servicio. Este objetivo debe ser planteado por sus creadores y transmitido a todos sus empleados. Se debe actuar con autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones: «aprender a decidir acertadamente».

2. Asumir que el éxito de cualquier empresa depende de la adecuada relación de su sistema con los fines de la misma, con el monto de su capital de trabajo, así como con los conocimientos, capacidad y voluntad de aprender de su propietario, por lo tanto se debe «aprender a aprender».

3. El propietario debe asesorarse debidamente y definir cuál va a ser el nivel de calidad de los servicios y de las normas técnicas necesarias para alcanzarlos. Luego, debe elaborar un Manual de Servicios en donde se enumere y explique, de manera sencilla, las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo. «El éxito de este negocio depende de lo que haga cada uno de los que trabajan y viven de él, con el administrador a la cabeza».

4. Es necesario, que cada uno de los empleados conozca y comparta plenamente las normas para encaminar la producción de servicios de la calidad fijada y entienda su importancia. «Enseñar a que los demás sepan, es una muestra de sabiduría».
5. Se debe fomentar la importancia del trabajo en equipo, tanto para la organización como para el desempeño de cada uno de los empleados, tanto en el ámbito laboral como personal. La idea es que «la unión hace la fuerza».
6. El gerente debe ser el responsable del uso del Manual de Operaciones. De esta manera se puede explicar el porqué de las tareas asignadas y no limitarse a dar órdenes. «Usar la razón es el mejor vehículo para darle racionalidad a una empresa».

Actividades de aprendizaje

1. Indique, cuáles son las tareas mas importantes que debe asumir un gerente o propietario. Justifique su respuesta.
2. Mencione cuatro de las recomendaciones más importantes que plantea el autor para administrar una Pymes. Justifíquelo con ejemplos de alguna empresa turística.
3. ¿Por qué razón el gerente o propietario juega un papel importante en la empresa?

Lecturas recomendadas

Barquero, A. (2005) *Administración de Recursos Humanos. Segunda parte*, San José, Costa Rica: EUNED.

El desarrollo del tema de la administración de Recursos Humanos se constituye en un eje fundamental para los gerentes o propietarios de las empresas, independientemente del tamaño.

La formación del personal es un capital importante para la empresa por el nivel de profesionalismo y calidad en el servicio. Un error muy frecuente en que incurren los gerentes o propietarios es que percibe la capacitación como un gasto y no como una inversión.

Este libro tiene una serie de apartados de mucha utilidad para los gerentes de las empresas como es el reclutamiento y selección de personal, la formación y desarrollo del personal, y la legislación laboral. Además se dan un serie de insumos que el ayudara a la toma de decisiones.

Hernández, R. Muñoz, P. y Santos, L. (s.f.). «Calidad objetiva y su relación con la formación y la satisfacción del empresario: El caso de los alojamientos rurales españoles». Universidad de Salamanca. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_13_06.pdf>.

En este documento se analiza los efectos que puede tener la formación en los empleados de una empresa, con la implementación de prácticas internas, a través de programas de formación relacionados directa e indirectamente con las labores que desempeñan. La formación es fundamental porque repercute directamente en el tipo de servicio que el empleado brindará.

Capítulo XIV

La capacitación del personal

SUMARIO

- ***Especialidades y puestos de trabajo***
- ***Las ideas básicas***
- ***Los factores comunes***
- ***Un ejemplo de manual***

Objetivo general

Conocer los principales elementos que se deben de contemplar para la capacitación del personal de una empresa turística.

Objetivos específicos

Al finalizar el estudio del presente capítulo el estudiante estará en capacidad de:

1. Analizar los factores más comunes en la prestación del servicio, según Boullón.
2. Identificar los aspectos que contempla un Manual de Puestos en una empresa turística.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

Sinópsis del capítulo

La capacitación es un proceso que fomenta la mejora continua, fortalece los procesos de trabajo, y la empresa se vuelve más competitiva.

En las empresas es necesario que se desarrolle un programa de capacitación por área de trabajo, para cubrir las necesidades de capacitación del personal. Para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. *Satisfacer plenamente los requisitos del consumidor.*
2. *Desarrollar el espíritu de servicio, que ayuda a revalorar el trabajo realizado.*
3. *Desarrollar las aptitudes de cada empleado, para que se potencien en las diversas tareas que deben realizar; además, se debe fomentar el trato cordial entre los compañeros de trabajo.*
4. *Aprender a trabajar en equipo y a valorar los beneficios de este tipo de herramientas. Además, se deben comprender cuáles son los límites y las diferencias entre las tareas propias y el trabajo en equipo, y así obtener los niveles generales de calidad establecidos.*

Especialidades y puestos de trabajo

Es muy difícil elaborar un Manual de Capacitación del Personal que abarque todos los servicios. Para cada especialidad existen libros, publicaciones y programas de desarrollo profesional que explican cómo deben realizarse cada una de las tareas correspondientes a los distintos puestos de trabajo. También hay cursos, pero la mayoría son muy costosos para las Pymes y la gran limitante es que no siempre se adecuan a las necesidades y a la realidad de las pequeñas empresas.

Una posible solución a esta situación sería, que cada municipio turístico o alguna otra instancia local distribuyera, entre las Pymes, material elaborado por el organismo de turismo a escala nacional en donde se recogieran informaciones sobre libros, revistas y manuales; de fácil acceso para los empresarios de la localidad. Mucho mejor, pero más difícil de obtener, sería que se editaran los correspondientes Manuales por Puesto de Trabajo, con un capítulo que se refiera al componente de calidad en las tareas tratadas.

La formación del personal debe ser una prioridad para la empresa, por lo tanto, no solo debe depender de otras instancias, sino se deben realizar esfuerzos, como empresa individual de la formación, a través de capacitaciones y asistencias técnicas; orientadas a las necesidades urgentes y puntales.

Las ideas básicas

La primera idea, que debe inculcarse al equipo de trabajo, es que la calidad de los servicios de las Pymes depende de las actitudes, conocimientos y capacidad de cada uno de los empleados para obtener la experiencia que se ofrece. Estos requisitos de calidad deben ser interpretados por el propietario y deben ser asumidos por los trabajadores para que se incorporen los atributos del servicio al negocio.

El primer problema, que se puede presentar, es repetir sin mayores variantes el modo de cumplir con las tareas asignadas. Por ende, dos peligrosos enemigos de la calidad son: la rutina y el mecanicismo; que ignoran los deseos y expectativas de quienes están siendo atendidos. La manera de evitarlo es teniendo conciencia de lo perjudicial que pueden ser estas prácticas.

Los factores comunes

Roberto Boullón, menciona como los factores comunes en la prestación de servicios los siguientes:

1. **Requisitos del usuario**: primero se encuentra el usuario en su calidad de consumidor de los servicios que contrató. El usuario siempre quiere que «le presten atención», y si tal requisito no se cumple siente que es «mal atendido». Un segundo requisito es que «cada cosa a su debido tiempo», por ejemplo, cuando un usuario es atendido en un restaurante, el mesero no debe tardar mucho en atenderlo una vez que a tomado la orden; así como tampoco es recomendable que el plato que le han solicitado se demore en llegar a la mesa. Como tercer requisito se encuentra la cara humana, que debe de tratar con cortesía, responder eficientemente a sus requerimientos y además mantener concordancia con las caras físicas y ambientales, para que todas mantengan un mismo nivel de calidad y coherencia de estilos.

2. **Espíritu de servicio**: es necesario que los empleados se sientan a gusto con su trabajo, que se sientan cómodos atendiendo las necesidades de los usuarios y por ende que se muestren simpáticos, inspirando confianza y reaccionando favorablemente ante cualquier problema. El espíritu de servicio brinda al empleado la posibilidad de dejar de sentir el trabajo como una carga, para transformarse en una fuente de alegría y crecimiento.
3. **Trabajo personal**: a continuación se presenta una lista de capacidades y habilidades que deben integrar el bagaje del trabajo personal:
   - Las actitudes de los empleados en la relación directa con el usuario incluye la forma de saludar, de conversar; por lo tanto, en caso necesario, es conveniente instruir al personal acerca del lenguaje y expresiones tanto faciales como corporales. Además, el empleado debe tener siempre un alto grado de empatía, que es la capacidad de participar afectivamente de la realidad de otro que sufrió un problema; poniéndose en su lugar y solidarizándose con él en vez de discutir sus argumentos.
   - En las relaciones internas es indispensable inculcar a cada empleado la necesidad de mantener, por sobre sus reacciones emocionales, relaciones laborales cordiales con sus compañeros de trabajo. Recordando que la cooperación y el compromiso con la empresa es un valor que también debe instaurarse.
4. **Trabajo en equipo**: trabajar en equipo no es una tarea fácil, requiere que cada uno de sus miembros tenga la predisposición a adaptarse a esta modalidad y deben adoptar las siguientes actitudes: primero, cada uno debe tener claro cuál es el campo de su trabajo y sus funciones; además, no se debe de confundir trabajo en equipo con la camaradería, ya que ésta puede llevar a ocultar los errores ajenos; por otro lado, se debe de implementar la idea de que el equipo conforma una organización cuyo fin es ganar dinero haciendo las cosas bien, bajo la convicción de que el éxito común es el éxito propio; y por último, es necesario que se implemente la cooperación cruzada, en la que los empleados son capaces de ayudar a sus compañeros y reemplazarlos en el caso de que éste no se encuentre presente.

Para iniciar un programa de calidad, la empresa debe documentarse aplicando su propio saber y experiencia antes de comenzar a describir las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo. En la página 219 del texto de Boullón (2003) se ejemplifica la elaboración de un manual a partir de la descripción de tareas de una mucama.

Actividades de aprendizaje

1. Elabore un pequeño manual que describa las tareas que debe tener el puesto de cocinero en un restaurante.
2. ¿Cuáles temas considera que son indispensables en los que debe formarse un trabajador de una empresa turística? Menciónelos por tipo de servicio.
3. Mencione tres (3) de los factores más comunes en la prestación del servicio, según Boullón.

Lecturas recomendadas

Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos. Segunda parte*, San José, Costa Rica: EUNED.

Este libro tiene un apartado dedicado al adiestramiento y capacitación, así como al control de los resultados de la formación del personal. Cada uno de ellos tiene un nivel de detalle sobre los programas, métodos y técnicas para la formación.

Esta documentación le dará al estudiante un panorama general sobre los aspectos a tomar en cuenta en los procesos de formación del personal.

Hernández, R. Muñoz, P. y Santos, L. (s.f.). «Calidad objetiva y su relación con la formación y la satisfacción del empresario: El caso de los alojamientos rurales españoles». Universidad de Salamanca. Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_13_06.pdf>.

Este documento revela los resultados de la formación en diferentes niveles de la empresa y la relación con respecto a la satisfacción de los clientes, concluye que, tanto la formación con la satisfacción, son elementos que determinan el diseño de la oferta turística. Además, resalta la importancia de contemplar todos los elementos de calidad en los procesos de formación.

CAPÍTULO XV

Los errores más frecuentes

SUMARIO

- ***¿Por qué? ¿Cómo nos equivocamos?***
- ***Deficiencias en los servicios de alojamiento***
- ***Deficiencias de los servicios de alimentación***
- ***Deficiencias de los servicios de excursión***

Objetivo general

IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES DEFICIENCIAS EN QUE SE PUEDE INCURRIR EN UN SERVICIO TURÍSTICO.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Identificar los errores más frecuentes en que se incurre en la prestación de servicio.
2. Definir las acciones de prevención que debe tener una empresa para disminuir los errores en el servicio.
3. Explicar todos los conceptos y los temas tratados en este capítulo, usando para ello ejemplos concretos de su comunidad.

SINOPSIS DEL CAPÍTULO

Los errores que más se repiten son aquellos cuyas consecuencias no se evidencian, situación que se agudiza en el área turística, dado que las quejas formales son pocas y menos aún las sanciones. En este capítulo se presenta un resumen de las deficiencias y errores más comunes en los diferentes servicios turísticos.

Tanto en el caso de servicios de alojamiento,como de alimentación, las grandes cadenas internacionales cuentan con sus Manuales de Operación y, por lo general, conocen sus errores. En cambio, en las empresas que no pertenecen a estas cadenas, sin importar su tamaño o jerarquía, se pueden cometer una serie de errores, algunos de ellos son explicados en el presente capítulo.

También se presentan una serie de errores que suelen ser cometidos por los servicios de excursiones.

Deficiencias en los servicios de alojamiento

¿Porqué? y ¿Cómo nos equivocamos?

Por lo general, los errores que más se repiten son aquellos cuyas consecuencias no dañan ni perjudica demasiado al que los sufre y menos al que los comete.

Los errores que se presentan en la prestación del servicio, por lo general es por falta de evaluación y supervisión del gerente o propietario, por lo que éste debe estar en la obligación investigar, proponer soluciones e implementar acciones correctivas.

A continuación se describen una serie de errores que se pueden presentar tanto en establecimientos de mayor jerarquía como en los de «una estrella». Algunas de los errores en las empresas de alojamiento son los siguientes:

Servicio de alojamiento

— Atención despreocupada.

— No se presta atención a las quejas.

— Demoras en la recepción.

— Habitaciones estrechas.

— Problemas de humedad.

— Pisos y paredes manchadas.

— La decoración no esta acorde con el lugar.

— Poca ventilación.

— Escasa iluminación natural.

— Cuadros en mal estado.

— Lámparas quemadas.

— Problemas de mantenimiento de paredes.

Deficiencias de los servicios de alimentación

En turismo, los servicios de alimentación se dividen en dos clases: la del propio hotel y la de restaurantes o establecimientos de comidas rápidas.

Algunos establecimientos, de comidas rápidas, son parte de cadenas a escala internacional, por lo que las normas de funcionamiento y calidad son generalizadas. Sin embargo, en nuestro país existe una gran cantidad de restaurantes y sodas que son independientes.

De igual manera, los siguientes errores se presentan tanto en los negocios pertenecientes a cadenas y en los independientes, aunque con mayor frecuencia en los pequeños restaurantes con menú fijo o cocina a la carta, así como también en aquellos otros de gran tamaño preparados para servir muchas comidas simultáneamente.

A continuación, se presenta un resumen de los errores que se pueden presentar en estos servicios de alimentos y bebidas:

— Mesas pequeñas.

— Problemas de higiene y manipulación de alimentos.

— Demoras en el servicio.

— No se cuenta con menú.

— Errores al tomar las ordenes.

— Desconocimiento de lo que contiene cada platillo.

— Cristalería deteriorada.

— No existe división de área de fumado y no fumado.

— Mal mantenimiento de los servicios sanitarios.

— Filtración de olores desde la cocina.

— Poca ventilación en el área de restaurantes.

— Mala presentación de la comida.

Deficiencias de los servicios de excursión

En este apartado, se incluyen los servicios que brindan las agencias de viajes y las tour operadoras. Son muchos los servicios que se dan en una excursión. A continuación se mencionan algunas de las deficiencias más frecuentes:

— Programa poco atractivo.

— Impuntualidad.

— Guías de turismo no manejan bien la información del lugar a visitar.

— Transporte poco confortable.

— Mala alimentación durante los recorridos.

— Falta mayor información de los recurridos.

— Improvisación de los guías.

— Falta variedad de atractivos turísticos.

— No funciona el aire acondicionado.

— La música del autobús la mantienen muy alta.

— El guía hace comentarios de mal gusto.

— Sitio visitado de artesanías se encuentra en muy mal estado.

Actividades de aprendizaje

1. Elabore tres (3) cuadros para los servicios de alimentación, alojamiento y excursiones. Señale cuales son las principales deficiencias de los servicios en la primera columna y en la segunda una lista de las acciones que se tienen que tomar en cuenta para evitar esos errores.
2. Señale que acciones preventivas debe desarrollar una empresa para disminuir los errores con el servicio.

Lectura recomendada

Fernández, A. y Ara, V. (2002). «Un modelo de calidad para empresas de sector turismo». IV Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones". Recuperado el 7 de marzo del 2008 de: <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2002/actas/Microsoft%20Word%20-%2022.DEUSTO.pdf>.

Este documento es un modelo de calidad para empresas del sector turismo, es de fácil aplicación para cualquier tipo de servicio turístico, de acuerdo a sus características y necesidades. La principal orientación de un modelo de este tipo es buscar satisfacer las expectativas de los clientes.

Es necesario que el estudiante consulte este documento para que pueda identificar los pasos que se deben dar para aplicar un modelo y evitar caer en errores en la prestación del servicio.

Glosario

Atributos de la calidad: Los atributos indican cualidades que ayudan a distinguir a cada servicio de otros similares. Para que un servicio se destaque debe incorporar atributos propios y cuantos más atributos tenga, más posibilidades tienen de satisfacer a la mayoría de los usuarios.

Calidad: Tiene múltiples significados, es un conjunto de propiedades con capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad, de un producto o servicio, es la percepción que el cliente tiene de este, es una fijación mental del consumidor y su capacidad para satisfacer sus necesidades.

Control de Calidad: Es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Involucra la orientación de la organización y el monitoreo que se realice en el proceso de elaboración de productos o prestación del servicio.

Customer: La palabra *customer* del inglés (consumidor) se deriva de *custom*, que quiere decir costumbre. Es decir, la palabra consumidor se refiere a "acostumbrarse" al producto o servicio recibido. Por ende, el consumidor seguirá frecuentando el negocio siempre que éste mantenga un nivel de calidad.

Diagrama Causa-Efecto: Ishikawa plantea que la administración debe de convertirse en uno de los principales objetivos de la empresa, planificando a largo plazo y poniendo metas de calidad en todas las áreas de intervención. Para ello propone la elaboración de un listado de problemas, en donde se analizan las causas, se verifican los defectos y luego se coloca toda la información dentro de un diagrama. Este diagrama se conoce también como «diagrama de Ishikawa» por su creador o como «espina de pescado» por la forma que muestra.

Gestión de calidad: Es una estrategia organizativa y un método que procura la participación de todos los empleados de una organización o empresa. Pretende, entre otras cosas, mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de una organización para satisfacer al cliente.

GES: Siglas que se utilizan para determinar a las Grandes Empresas, las cuales se denominan como una unidad productiva organizada y dedicada al aprovechamiento de una actividad económica. Su tamaño está determinado por la cantidad de capital invertido, el volumen de trabajadores, la cantidad de ingresos al año, el volumen en ventas, entre otros.

ISO: Se refiere a la Organización Internacional de Normalización, y se le asignaron las siglas ISO, por su correspondencia en inglés: *Internacional Organization for Standardization.* También las siglas asignadas coinciden con la palabra en griego que significa igual.

Las normas ISO, especifican los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que se aplican en una organización/empresa que necesite demostrar a los clientes que proporciona productos y servicios de alta calidad.

No Calidad: Se presenta por varias razones, y una de ellas es que no se cumple con las expectativas de los clientes. Cuando esto sucede, la empresa entra en una etapa de peligro por el efecto multiplicador que tiene un fallo en la calidad. Muchas veces, el empresario no monitorea el proceso del servicio y descuida aspectos que son de trascendental importancia, lo que conlleva a caer en la No-calidad.

Manual de Calidad: Es un documento que especifica la política de calidad, de la empresa o la organización, necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión, lo que se pretende alcanzar en cada área de la empresa; en fin, son todos los elementos involucrados en el logro de la Calidad.

Manual de Procedimientos: Es un documento que sintetiza, de forma clara y precisa, los procedimientos operativos y refleja, de forma detallada, las responsabilidades de los miembros de la organización.

Mix de oferta: Es la combinación de diferentes tipos de servicios, transporte, alojamiento, alimentación, entre otros.

Mix de servicios: Es la combinación de diferentes elementos de calidad en la prestación del servicios, como el cumplimiento de las expectativas de los clientes, los momentos de verdad en el servicio, cumplir las promesas, entre otros.

Momentos de Verdad: Se presentan cuando el usuario comprueba cómo es en realidad el servicio que le han ofrecido, estos momentos pueden implicar contactos frecuentes, escasos, cortos y prolongados entre el usuario y el empresario.

Pymes: Termino utilizado para las pequeñas y medianas empresas. Las Pymes son unidades productivas; su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados o reducidos. El número de trabajadores es muy variado, pueden ser 5, 10 ó 20; no excede los 50 trabajadores. Algunas de ellas se caracterizan por ser de propiedad familiar.

PEF: Productos de existencia física. Los programas de calidad fueron pensados en los PEF, éstos incluyen servicios pero para la posventa y son encaminados a resolver problemas o fallas.

Programa de Calidad: Un programa de calidad está conformado por la formulación del programa y la aplicación del mismo. En la formulación se hace una lista de atributos, se plantean requisitos y acciones, y se elabora el Manual de Calidad. En la aplicación del programa se implementa el control de calidad, se investiga el consumidor y se hace una revisión de los requisitos.

SCQ: Conocido por sus siglas en inglés *(Security Control Quality)*, es el control estadístico de la calidad; método que permite identificar las causas originales de los problemas.

Técnicas de investigación: son los medios que se utilizan para extraer información, estas pueden ser encuestas autoadministradas, entrevistas no estructuradas o entrevistas estructuradas. Estas técnicas deben aplicarse apenas se termina el consumo del servicio, para no perder datos de importancia.

Tour: Voz francesa correspondiente a excursión, gira o viaje por distracción. Implica un viaje que se desarrolla en un solo día a un sitio determinado; como actividad de recreo, de estudio o para realizar ejercicio físico.

UJCI: Siglas correspondientes a la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros; este fue el ente con el que se iniciaron las intervenciones en programas de calidad en el Japón.